



TAMPEREEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

SOSIAALISEN TUEN
YHTEYS TYÖPAIKAN
VAIHTOALTTIUTEEN
SUOMESSA JA
VENÄJÄLLÄ

Tuija Petrell
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2018

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

PETRELL, TUIJA: SOSIAALISEN TUEN YHTEYS TYÖPAIKAN VAIHTOALTTIUTEEN SUOMESSA JA VENÄJÄLLÄ

Pro gradu –tutkielma, 57 s. + lähteet ja liitteet = 76 s.

Ohjaaja: Eerika Finell

Sosiaalipsykologia

Huhtikuu 2018

TIIVISTELMÄ

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin sosiaalisen, erityisesti esimieheltä ja työtovereilta saatavan tuen yhteyttä työpaikan vaihtoalttiuteen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan vaihtoalttius ennustaa työpaikasta irtisanoutumisia, joilla voi olla merkittäviä kustannuksia organisaatioille. Tutkimukset myös osoittavat, että esimiehen ja työtovereiden tuella on vaihtoalttiutta vähentävä vaikutus. Tutkimuskysymyksenäni on, millainen on esimiehen ja työtovereiden tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä. Sosiaalisen tuen merkityksessä ja käyttämisessä on havaittu olevan eroja individualistisissa ja kollektivistisissä kulttuureissa. Tutkielmassani Suomi toimii esimerkkinä individualistisesta kulttuurista ja Venäjä kollektivistisesta kulttuurista. Oletan, että sosiaalisen tuen yhteys vaihtoalttiuteen on erilainen tutkielmani kohteena olevissa maissa.

Kvantitatiivisessa tutkielmassani on hyödynnetty Suomen Työoloaineistoa vuodelta 2013, sekä työoloaineistoon perustuvaa Venäjällä 2014 kerättyä kyselyaineistoa. Aineisto on saatu Työsuojelurahaston rahoittaman SITI-projektin kautta, jonka tavoitteena on tutkia työn imun ja organisaatioon sitoutumisen esteitä ja edellytyksiä Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Aineisto koostuu yksityisen sektorin kokoaikaisessa ja vakituksessa työsuhteessa olevien työntekijöiden vastauksista, joista venäläisiä työntekijöitä on 780 ja suomalaisia 2641. Olen lisäksi rajannut aineiston vain niihin vastaajiin, jotka vastasivat työpaikan vaihtoalttiutta koskevaan väittämään. Aineistoni lopullinen koko on siis 3393.

Analyysissa hyödynsin kuvailevia menetelmiä sekä logistista regressioanalyysia. Selitettävänä muuttujana on työpaikan vaihtoalttius ja selittävinä päämuuttujina esimiehen tuki sekä työtovereiden tuki. Moderaattorina analyysissa toimii maa-muuttuja. Taustamuuttujina analyysissa ovat maa, ikä, sukupuoli sekä tieto siitä, onko vastaaja esimiestyössä vai ei.

Tulokset osoittavat, että työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat nuori ikä sekä esimiehen ja työtovereiden tuen puute. Sosiaalisen tuen vaikutus vaihtelee maittain siten, että Suomessa työpaikan vaihtoalttiutta lisäävät esimiehen ja työtovereiden tuen puute, kun taas Venäjällä vain esimiehen tuki on yhteydessä vaihtoalttiuteen. Tutkimuksen johtopäätöksinä on, että niin esimiehen kuin työtovereidenkin tarjoamalla tuella voitaisiin vähentää työntekijöiden alttiutta vaihtaa työpaikkaa. Organisaatioiden arjessa tulisi myös huomioida kulttuurin vaikutus sosiaalisen tuen merkitykseen ja sitä kautta vaihtoalttiuteen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen tuen mahdollistavat käytännöt ja ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä työpaikan vaihtoalttiuden vähentämisessä ja sitä kautta organisaatioiden menestymisessä.

Avainsanat: työpaikan vaihtoalttius, sosiaalinen tuki, esimiehen tuki, työtovereiden tuki, logistinen regressioanalyysi

UNIVERSITY OF TAMPERE

Faculty of Social Sciences

PETRELL, TUIJA: RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL SUPPORT AND TURNOVER INTENTION IN FINLAND AND RUSSIA

Master's Thesis, 57 p. + references and appendices = 76 p.

Supervisor: Eerika Finell

Social Psychology

April 2018

ABSTRACT

This master's thesis studies the relationship between social support and turnover intention, supervisor and co-worker support specifically. Previous studies show that turnover intention is connected to actual turnover, which can present substantial costs to the organization. There has also been evidence that supervisor and co-worker support lead to a lesser intention to leave. This thesis examines how social support relates to turnover intention in Finland and Russia. The use and meaning of social support has been shown to be different in individualistic and collectivistic cultures. In this study Finland is used as an example of individualistic culture and Russia of collectivistic culture. I assume that connection between social support and turnover intention is different in these countries.

This quantitative study is based on Finnish Working Condition Survey from 2013 and similar working condition survey conducted in Russia 2014. The data is from the Siti-project which is sponsored by The Finnish Work Environment Fund. The research project studies the barriers and antecedents of work engagement and organizational commitment in organization units in Finland and Russia. The data includes answers from private sector employees working full time on permanent contracts. 780 of the employees in the study are Russian citizens and 2641 are Finnish. I also have limited the data to those who answered the question about turnover intention, reducing the final data set to 3393.

I analyse the data with descriptive methods and logistic regression analysis. Turnover intention is used as the dependent variable and supervisor and co-worker support as the main independent variables. Country is studied as the moderator variable. The background variables are country, age, sex and whether the respondent is supervisor or not.

The analysis shows that turnover intention is predicted by respondents' young age and the lack of support from supervisor and co-workers. The effect of social support varies by country so that in Finland turnover intention is predicted by the lack of supervisor and co-worker support, whereas in Russia only the supervisor support has statistical relationship with turnover intention. The study concludes that support from both a supervisor and co-workers could reduce employee's willingness to change jobs. Organizations should also take into account culture's impact on the importance of social support, and hence to turnover intention. Based on the results, practices and atmosphere that promote social support are important factors in reducing the turnover intention and thus improving the success of the organizations.

Keywords: turnover intention, social support, supervisor support, co-worker support, logistic regression analysis

Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Työpaikan vaihtoalttius individualistisissa ja kollektivistisissa kulttuureissa – esimerkkeinä Suomi ja Venäjä.....	4
3. Työpaikan vaihtoalttius	10
3.1. Vaihtoalttiutta ennustavat asenteelliset tekijät.....	11
3.2. Vaihtoalttiutta ennustavat sosiaaliset tekijät	14
4. Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen	18
4.1. Esimiehen tuki	21
4.2. Työtovereiden tuki	24
4.3. Sosiaalisen tuen merkitys eri kulttuureissa.....	25
5. Tutkimuskysymys ja hypoteesit	29
6. Aineisto ja menetelmät	31
6.1. Aineisto	31
6.2. Tutkimusmenetelmät	32
6.3. Mittarit.....	38
7. Tulokset	41
7.1. Alustavat tarkastelut.....	41
7.2. Faktorianalyysi.....	43
7.3. Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat tekijät.....	44
7.4. Interaktiovaikutus.....	46
8. Pohdinta	47
8.1. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	50
8.2. Lopuksi	55
Lähteet	58
Liitteet.....	76

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimussuuntausten mukaiset vaihtoalttiuteen liittyvät käsitteet.....	11
Kuvio 2. Tutkielman keskeiset käsitteet.....	29
Kuvio 3. Työtovereiden tuen ja maan interaktiovaikutus työpaikan vaihtoalttiuteen. Työpaikan vaihtoalttiutus 1=haluaa vaihtaa, 0=ei halua vaihtaa.	46

Taulukot

Taulukko 1. Taustamuuttujien frekvenssijakaumat (n, %) Suomessa ja Venäjällä, N=3393.....	41
Taulukko 2. Selitettävän ja selittävien muuttujien frekvenssijakaumat Suomessa ja Venäjällä, N=3393.....	42
Taulukko 3. Taustamuuttujien ja selittävien muuttujien väliset korrelaatiot.....	42
Taulukko 4. Faktorianalyysi esimiestuen osamuuttujista (muuttujien lataukset).....	43
Taulukko 5. Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat tekijät (logistinen regressioanalyysi), N=3393...	44

1. Johdanto

Uudessa globaalissa taloudessa organisaatiot käyvät yhä kiivaampaa kamppailua menestyäkseen. Useat trendit, kuten tietotyön lisääntyminen ja teknologioiden kehittyminen ovat tehneet inhimillisen pääoman säilyttämisestä ensiarvoisen tärkeää (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Työn tietoistuksessa työntekijät ja heidän osaamisensa nousevat organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi (Saari 2014, 21–22). Samaan aikaan työn epävarmuus heikentää työntekijöiden sitoutumista ja aiheuttaa työtyytymättömyyttä, mikä puolestaan näkyy paitsi heikentyneenä työsuorituksena myös työpaikan vaihtoalttiutena (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005, 185). Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita työpaikan vaihtoalttiudesta individualistisissa ja kollektivistisissä kulttuureissa ja selvitetään *miten sosiaalinen, erityisesti esimieheltä ja työtovereilta saatava tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä*. Tutkielmassa Suomi toimii esimerkkinä individualistisesta kulttuurista, kun taas Venäjällä voidaan katsoa vallitsevan kollektivistinen kulttuuri (Hofstede, Hofstede, & Minkov 2010).

Työpaikan vaihtoalttiudella tarkoitan yksilön omaa vertailua nykyisen työpaikan ja mahdollisten vaihtoehtoisten työpaikkojen välillä (Vanhala 1981, 12–17) sekä käsitystä siitä, vaihtaako työpaikkaa vai ei (Preenen, De Pater, Van Vianen, & Keijzer 2011). Työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat tutkitusti muun muassa työntekijän asenteet sekä yksilölliset kokemukset organisaation ja sen toimijoiden tarjoamasta sosiaalisesta tuesta (Lehto & Sutela 2014; Boswell, Boudreau, & Tichy 2005). Vaihtoalttiuden tutkiminen on tärkeää, sillä aikaisempi tutkimus osoittaa, että työpaikan vaihtoalttiudella sekä irtisanoutumisilla on vahva yhteys (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino 1979; Holtom ym. 2008) ja prosessi, jossa yksilö tekee päätöksen jäädä tai jättää yritys voi olla hyvin haitallinen organisaatiolle (Mobley 1982). Tämä johtuu siitä, että irtisanoutumiset ja uuden osaamisen rekrytoiminen on kallista ja aikaavievää (Abbasi & Hollman 2000; Watrous, Huffman, & Pritchard 2006).

Työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa haittavaikutuksina ovat osaamisen menettäminen, tuottavuuden tilapäinen lasku sekä yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen työpaikkaa vaihtaneiden työntekijöiden mukana (Ahonen 1998, 126). Abbasin ja Hollmanin (2000) mukaan juuri kaikkein älykkäimmät ja lahjakkaimmat työntekijät ovat liikkuvaisimpia ja todennäköisimpiä lähtijöitä yrityksissä. Tästä seuraa se, että lahjakkaimpien työntekijöiden irtisanoutuessa heidän

kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa lähtee heidän mukanaan, mikä voi johtaa toiminnallisiin ongelmiin organisaatiossa. (Abbasi & Hollman 2000.)

Rekrytoiville yrityksille aiheutuvien kustannusten ohella haittavaikutuksia aiheutuu myös työnhakijoille itselleen. Uuden työpaikan etsimiseen sekä uuteen tilanteeseen sopeutumiseen kuluu merkittävästi energiaa (Holtom ym. 2008). Myös luopuminen edellisen työpaikan tutuiksi tulleista rutiineista ja henkilökohtaisista kontakteista voi olla hyvin stressaavaa (Boswell ym. 2005). Edellä kuvatut työpaikan vaihtamisen kustannukset sekä työvoiman puutteet kriittisillä aloilla ovat haasteita ympäri maailman. Keskeisten työntekijöiden säilyttäminen on siis noussut tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden menestymisen takaamisessa. (Holtom ym. 2008.) Tämän vuoksi irtisanoutumista edeltävän työpaikan vaihtoalttiuden tutkimukselle on entistä enemmän tilausta.

Aiemman tutkimuksen perusteella työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat sekä asenteelliset tekijät, kuten työtyytyväisyys ja sitoutuminen (March, Simon & Guetzkow 1993; Porter & Steers 1973; Mobley 1977; Price & Mueller 1981), että sosiaalisetkin tekijät, kuten sosiaalinen tuki (Mossholder, Settoon & Henagan 2005; Ng & Sorensen 2008; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986). Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut erityisesti sosiaalisen tuen yhteydestä työpaikan vaihtoalttiuteen. Sosiaalisella tuella tarkoitan muun muassa emotionaalista ja tiedollista muilta saatavaa tukea (House 1981), ja se ilmenee työpaikoilla esimiehen ja työtovereiden tukena. Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on vielä tuore ja verrattain vähän tutkittu aihe varsinkin kansainvälisen vertailun näkökulmasta. Sosiaalisen tuen tutkiminen on tärkeää, sillä tämän päivän työelämässä työn sosiaaliset aspektit ovat vahvasti läsnä niin verkostoitumisen tärkeyden kuin tiimityöskentelyn yleisyydenkin vuoksi. Kilpailullisessa ja yksilöä kuormittavassa työelämässä sosiaalisella tuella voi olla merkittävä rooli, sillä se vastaa yksilön perustaviin liittymisen tarpeisiin ja toimii siten myös tärkeänä voimavarana työssä lisäten sitoutumista sekä vähentäen alttiutta vaihtaa työpaikkaa (Kahn 1998). Tässä tutkielmassa tarkastelen sitä, millainen yhteys kokemuksella vähäisestä sosiaalisesta tuesta on työpaikan vaihtoalttiuteen.

Vaikka työpaikan vaihtoalttiutta on tutkittu runsaasti viime vuosikymmenten aikana (esim. Abbasi & Hollman 2000; Mossholder ym. 2005) on kulttuurin vaikutuksista vaihtoalttiuteen kuitenkin vielä verrattain vähän tutkimusta (esim. Ramesh & Gelfand 2010). Lisäksi suuri osa vaihtoalttiuden tutkimuksesta on tehty individualististen kulttuurien maissa, kuten Yhdysvalloissa (Price & Mueller 1981; Mossholder ym. 2005), mikä ei välttämättä sovellu kuvaamaan vaihtoalttiuden ilmiötä kollektivistisissä kulttuureissa. Tutkielmani yhtenä tarkoituksena onkin tarjota kulttuurin vaikutukset

huomioiva näkökulma työpaikan vaihtoalttiuteen. Olen kiinnostunut erityisesti siitä, miten erilaiset kulttuurit vaikuttavat siihen, millainen yhteys sosiaalisella tuella on työpaikan vaihtoalttiuteen. Kansainvälisen vertailun näkökulmaa sosiaalisen tuen ja työpaikan vaihtoalttiuden yhteyden tarkasteluun tarjoaa tutkimusaineistoni, joka kattaa Suomessa ja Venäjällä tehdyt kyselytutkimukset. Tutkielma siis mahdollistaa kahden maan työelämän ilmiöiden vertailun, jolloin erilaisten kulttuurien vaikutukset yksilöiden arvoihin ja käyttäytymiseen on mahdollista ottaa huomioon (Kim, Sherman, & Taylor 2008).

Tutkielmassani vertailen yhtä individualistisia ja yhtä kollektivistista kulttuuria toisiinsa. Individualistinen kulttuuri kuvaa yhteisöjä, joissa sidokset yksilöiden välillä ovat löyhät ja jokaisen odotetaan huolehtivan itsestään ja omasta perheestään. Kollektivistinen kulttuuri puolestaan vallitsee yhteisöissä, joissa ihmiset ovat syntymästään lähtien integroituneet vahvaan ja yhtenäiseen sisäryhmään, joka suojelee yksilöä läpi heidän elämänsä. (Hofstede ym. 2010). Tutkielmani kohdemaat Suomi ja Venäjä toimivat oivina esimerkkeinä, sillä Suomessa vallitsee tutkimuksen mukaan individualistinen kulttuuri ja Venäjän kulttuuria puolestaan luonnehtii kollektivistinen kulttuuri (em.).

Suomen ja Venäjän vertaileva tutkimus on tärkeää myös siitä syystä, että Venäjä on yksi Suomen suurimpia kauppakumppaneita sekä tärkeimpiä vienti- ja tuontimaita (Tulli 2017). Lisäksi useilla suomalaisilla yrityksillä on yksiköitä myös Venäjällä, joten esimerkiksi henkilöstöhallinnon näkökulmasta Venäjän työelämän tuntemus sekä venäläisen ja suomalaisen työkulttuurin vertailu on tärkeää. Tutkielmani tarjoaa tuoretta tietoa Venäjän työelämästä sekä antaa panoksensa melko vähän tehtyyn vertailevaan tutkimukseen Suomen ja Venäjän työelämien välillä (esim. Blom 1991; Saari, Melin, Balabanova, & Efendiev 2017).

Tutkimuksessa hyödynnettävät aineistot saadaan SITI-projektin kautta. Työsuojelurahaston rahoittamassa kaksivuotisessa projektissa tehdään vertailututkimusta organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteistä ja edellytyksistä Suomessa ja Venäjällä toimivien yritysten yksiköissä (SITI-projekti 2017). Aineisto on kvantitatiivinen ja se koostuu Suomen työoloaineistosta vuodelta 2013 sekä Venäjällä 2014 kerätystä työoloaineistoon perustuvasta kyselystä.

2. Työpaikan vaihtoalttius individualistisissa ja kollektivistisissa kulttuureissa – esimerkkeinä Suomi ja Venäjä

Tutkielmassani työpaikan vaihtoalttius kiinnittyy kahteen keskenään hyvin erilaiseen kontekstiin – suomalaiseen ja venäläiseen kulttuuriin. Suomalainen ja venäläinen kulttuuri eroavat toisistaan muun muassa siinä, miten niissä suhtaudutaan yksilön ja ryhmän väliseen suhteeseen: Suomessa vallitsee individualistinen kulttuuri, jossa yksilöä arvostetaan ryhmän edelle, Venäjää puolestaan luonnehtii kollektivistinen kulttuuri, jossa ryhmän tavoitteet menevät yksilön tavoitteiden edelle (Hofstede ym. 2010). Tässä kappaleessa käsittelen, mitä individualistinen ja kollektivistinen kulttuuri tarkoittavat. Työelämässä vaikuttavat kulttuurien väliset erot juontavat juurensa jo lapsuudessa omaksuttuihin arvoihin, ja sen vuoksi keskityn ensimmäiseksi siihen, miten individualistinen ja kollektivistinen kulttuuri näkyvät suomalaisissa ja venäläisissä perheissä. Sitten kuvaan, miten nämä kulttuurit näkyvät työelämässä. Tämän jälkeen käsittelen sitä, miten individualistinen ja kollektivistinen kulttuuri vaikuttavat tutkielmani kiinnostuksen kohteena olevaan työpaikan vaihtoalttiuteen.

Individualistinen kulttuuri kuvaa yhteisöjä, joissa sidokset yksilöiden välillä ovat löyhät ja jokaisen odotetaan huolehtivan itsestään ja omasta perheestään (Hofstede ym. 2010). Individualistisissa kulttuureissa suurin osa lapsista syntyy perheisiin, joissa on kaksi vanhempaa ja mahdollisesti muita lapsia. Näitä kahden vanhemman ja heidän lastensa muodostamia yksiköitä kutsutaan ydinperheiksi (Yesilova 2009). Myös yksinhuoltajaperheiden määrän on havaittu olevan kasvussa individualistisissa yhteiskunnissa (Hofstede ym. 2010). Muita sukulaissuhteita kuvaa usein se, että sukulaiset asuvat muualla ja heitä tavataan harvoin. Individualistisissa yhteisöissä ydinperheiden lapset oppivat aikuisiksi kasvaessaan ajattelemaan itsestään muodossa ”Minä” (Hofstede ym. 2010), joka on riippumaton ryhmästään (Triandis 1995). Myös koulutusjärjestelmän yhtenä tavoitteena on kasvattaa lapset seisomaan omilla jaloillaan (Hofstede ym. 2010), mikä antaa vahvan perustan autonomian ja riippumattomuuden arvojen kehitykselle.

Tässä tutkielmassa Suomi toimii esimerkkinä individualistisesta kulttuurista. Geert Hofsteden (2010) individualismia ja kollektivismia mittaavissa 76 maata kattavissa tutkimuksissa Suomi edustaa

selkeästi individualistista kulttuuria¹. Suomen perhemuodot ovat individualistiselle kulttuurille ominaiset: ydinperhe on Suomessa yleisin perhemuoto ja yksinhuoltajaperheiden määräkin on merkittävä - vuonna 2016 äiti ja lapsia -perheitä oli jopa 19 prosenttia kaikista perheistä eli lähes saman verran kuin avoparien perheitä (20%) (Tilastokeskus 2017). Individualistiselle kulttuurille tyypillisesti suvun etäisyys on todellisuutta myös Suomessa, missä entisaikojen yhteisöllisyydestä ja suvun tarjoamasta tuesta ei tänä päivänä juuri nautita (Rotkirch 2014, 121). Suomalaisilla tärkeitä identiteettiä määrittäviä tekijöitä ovat nykyinen ja entinen ammatti sekä perheasema tai siviilisääty, eli suomalaisilla identiteetin rakentaminen perustuu ennemminkin itse hankituille kuin valmiiksi saaduille ominaisuuksille (Oinonen, Blom & Melin 2005).

Kollektivistinen kulttuuri puolestaan kuvaa yhteisöjä, joissa ihmiset ovat syntymästään lähtien integroituneet vahvaan ja yhtenäiseen sisäryhmään, joka suojelee yksilöä läpi hänen elämänsä. Useissa kollektivistisissä kulttuureissa perheen käsite tarkoittaa paitsi sitä perhettä, johon lapsi syntyy, myös muita lähellä asuvia ihmisiä, kuten isovanhempia, setiä ja tätejä. Tämä ilmiö tunnetaan käsitteenä laajentunut perhe (extended family). Kasvaessaan lapset oppivat ajattelemaan itsensä osana "me" -ryhmää, jonka jäsenyys ei ole vapaaehtoinen vaan annettu syntymässä. "Me"-ryhmä on tärkeä osa yksilön identiteettiä ja se tarjoaa ensisijaisen suojan elämän vastoinkäymisiä vastaan. (Hofstede ym. 2010.) Yksilön ja ryhmän välillä vallitseekin keskinäinen riippuvuussuhde ja vastineena ryhmän tarjoamalle suojelulle yksilö on lojaali ryhmää kohtaa. Tämä johtaa siihen, että yksilön toimintaa ohjaavat erilaiset velvollisuudet sekä ryhmän normien noudattaminen. (Triandis 1995.)

Kollektivistisen kulttuurin esimerkkinä tässä tutkielmassa toimii Venäjä. Hofsteden (2010) aiemmin mainituissa tutkimuksissa Venäjän individualismia mittaava arvo oli matala, mikä viittaa kollektivistiseen kulttuuriin². Kollektivistinen kulttuuri näkyy Venäjän perhesuhteissa siten, että perhe mielletään usein enemmänkin laajaksi perheyhteisöksi. Perheeseen katsotaan kuuluvan isovanhemmat sekä vanhempien aikuiset sisaret ja serkut. Myös perheettömiksi jääneitä tai leskeytyneitä tätejä ja setiä pidetään perheenjäseninä, vaikka he eivät asuisikaan samassa taloudessa. Ei ole tavatonta, että useampi sukupolvi asuu yhdessä ja isovanhempien, erityisesti isoäitien rooli lastenlasten hoidossa onkin Venäjällä merkittävä. Kollektivistiselle kulttuurille ominainen lojaalisuus

¹ Hofsteden (2010) individualismin kansallisia eroavaisuuksia mittaavissa IBM:n tutkimuksissa muodostettiin Individualism Index (IDV) –mittari, jonka arvot vaihtelevat välillä 0-100. Mittarin matalat arvot kuvaavat kollektivistista kulttuuria ja korkea arvot individualistista kulttuuria. Suomen saama IDV –arvo oli 63.

² Hofsteden (2010) individualismin kansallisia eroavaisuuksia mittaavissa tutkimuksissa Venäjän saama IDV –arvo oli 39.

“me” -ryhmää kohtaan näkyy myös venäläisessä kasvatuksessa, missä lapsille opetetaan kuuliaisuutta sekä auktoriteettien kunnioittamista. (Novitsky 2013.)

Venäläinen identiteetti on ollut murroksessa viime vuosikymmeninä. Neuvostoliittolainen kommunismi tuhosi kristillisen ja yleisen uskonnollisen moraalin. Neuvostoliittolainen moraal ja ideologia sen sijaan tuhoutuivat 1990-luvulla. Tämän jälkeen uutta moraalaa tai ideologiaa, joka voisi toimia perustana venäläiselle identiteetille, ei ole syntynyt. Uudet sukupolvet eivät identifioi itseään kansallisidentiteetin mukaisesti, he eivät tunne historiaansa tai ole valmistautuneita rakentamaan tulevaisuuttaan Venäjällä. Vaikeat vuodet erityisesti 1990-luvulla sekä kansalaisten epäluottamus valtion instituutioita kohtaan on johtanut siihen, että venäläiset ovat alkaneet pärjätä omillaan. (Likhacheva, Makarov, & Makarova 2015.) Tämän voisi kuvitella johtavan individualismin kasvuun, mutta venäläistä Neuvostoliiton jälkeistä identiteettiä tutkineiden Likhachevan, Makarovin ja Makarovin (2015) mukaan tähän jatkuvaan selviytymiseen kyllästyneinä venäläiset ovat sen sijaan alkaneet kaivata sosiaalista suojelua, mikä on lisännyt taipumusta paternalismiin. Hakiessaan suojelua ja uutta suuntaa identiteetilleen, venäläiset siis tukeutuvat omiin “me”-ryhmiinsä, sillä ne ovat ainoita joihin voidaan luottaa. Likhachevan ja kollegoiden (2015) sanoin *”Yksilöt ovat juurtuneita perheisiinsä, ystäviinsä sekä kotiinsa - millään tai kellään muulla ei ole väliä.”*

Nämä jo lapsuudessa omaksutut individualististen ja kollektivististen kulttuurien arvot näkyvät myös työelämässä. Individualistisessa kulttuurissa työntekijät ovat riippumattomia organisaatiosta. Tämä näkyy muun muassa siten, että individualistisessa kulttuurissa työntekijät arvostavat työssään sitä, että aikaa jää myös omalle elämälle ja perheelle. Työntekijät pitävät tärkeänä myös vapautta oman työn suhteen, eli että työtä voi suunnitella ja tehdä omalla tavallaan. Työn tulee myös tarjota sopivasti haasteita, jotta työntekijät voivat kokea kehittymistä sekä saada työstä onnistumisen ja menestymisen kokemuksia. (Hofstede ym. 2010, 92.) Työnantajan ja työntekijän suhdetta kuvataan lähinnä liiketoimintana, laskelmoituna suhteena työvoiman ostajien ja myyjien välillä. Työntekijän heikko suoriutuminen tai toisaalta toisen työnantajan tarjoama parempi palkka ovat yleisesti hyväksytyjä syitä päättää työsuhde. (Em. 120.)

Individualistisen kulttuurin arvot näkyvät suomalaisessa työkulttuurissa, missä työntekijät nähdään henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia kaipaavina yksilöinä, joiden hyvinvoinnista halutaan huolehtia (Saari ym. 2017; Seeck 2008). Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät nauttivatkin muun muassa paremmista osallistumismahdollisuuksista päätöksentekoon sekä työssäoppimiseen verrattuna muihin Euroopan maihin (Parent-Thirion, Hurley & Vermeylen

2007). Suomalaiset organisaatiot ovat yhä useammin matalahierarkkisia ja tiimipainotteisia, mikä korostaa työntekijöiden autonomiaa ja riippumattomuutta esimiehistä. Innovatiivisimmat yritykset tarjoavat johtamisen palveluna, jolloin jokainen työntekijä voi valita, millaista johtamista hän haluaa. Niin sanotulla työn tuunaamisella, eli työn muokkaamisella työntekijälle itselleen paremmin sopivammaksi ja haastavammaksi on saatu Suomessa hyviä tuloksia muun muassa työn imun lisäämiseksi (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012). Individualistiselle kulttuurille ominaisesti suomalaisilla työntekijöillä on siis vapautta oman työnsä suhteen.

Kollektivistinen kulttuuri puolestaan näkyy työelämässä erityisesti niin sanottuna vertikaalisena kollektivismina, jossa sisäryhmät ovat hierarkkisia ja auktoriteeteilla on enemmän statusta kuin sen tavallisilla jäsenillä (Triandis 1995). Esimiehillä on siis enemmän valtaa kuin alaisilla. Kollektivistisissa kulttuureissa työntekijät ovat lojaaleja ja toimivat sisäryhmänsä – eli työpaikkansa – tavoitteiden mukaisesti, vaikka ne eivät olisikaan linjassa heidän omien yksilöllisten tavoitteidensa kanssa (Hofstede 2001, 235; Krumov & Larsen 2013, 322). Työntekijät ovat myös riippuvaisempia organisaatiostaan kuin individualistisessa kulttuurissa. Tämä näkyy niissä asioissa, joita kollektivististen kulttuurien työntekijät pitävät työssään tärkeänä. Työntekijät arvostavat muun muassa ergonomista työympäristöä sekä mahdollisuutta oppia uusia taitoja. Nämä ovat asioita, joita organisaation oletetaan tekevän työntekijän hyväksi. (Hofstede ym. 2010, 93.) Kollektivistiselle kulttuurille ominainen ”me” -ryhmän ensisijaisuus puolestaan korostuu yritysten henkilöstöpolitiikassa: työntekijöiden palkkaamisessa esimiehet suosivat sisäryhmiään eli palkkaavat työtehtäviin sukulaisiaan tai muuten hyvin tuntemiaan (esimerkiksi organisaatiossa jo työskenteleviä) henkilöitä (Hofstede 2001, 237).

Venäjällä kollektivistiselle kulttuurille ominainen vertikaalinen kollektivismi ilmenee siten, että venäläiset organisaatiot ovat usein hierarkkisia ja käytännöt perustuvat informaaleihin suhteisiin sekä neuvotteluihin työntekijöiden ja esimiesten välillä (Puffer & MacCarthy 2011; Gimpelson & Kapeliushnikov 2011). Tämän nähdään olevan jäänteitä Neuvostoliiton ajan tyylistä hoitaa tuotantoa ja henkilöstöhallinnon käytäntöjä (Korotov 2008). Venäläisillä työntekijöillä on vähemmän autonomiaa suhteessa suomalaisiin työntekijöihin ja manageriaalinen kontrolli on tiukempaa (Popova 2010). ”Me” -ryhmän suosiminen näkyy Venäjällä, jota kuvataan matalan luottamuksen yhteiskunnaksi (Fukuyama 1995). Kun ihmisten on vaikea luottaa virallisiin instituutioihin, he suosivat tuttuja ja läheisiä sosiaalisia verkostojaan (Ledeneva 1998; Puffer & McCarthy 2011). Tämä näkyy esimerkiksi siten, että henkilökohtaiset suhteet ja keskinäisten palvelusten vaihtamiseen keskittyvä kulttuuri vaikuttaa myös henkilöstöhallinnon toimissa, erityisesti korkeampaan asemaan

palkkavien henkilöiden kohdalla. Läheisiin ihmisiin paitsi luotetaan eniten, heidän palkkaamisellaan myös edistetään omaa uraa. Yritysten palkatessa työntekijän, työntekijä vastaa saamaansa palvelukseen (eli työpaikkaan) lojaalisuudellaan ja sitoutumisellaan esimiestä kohtaan. Yhtenä tunnettuna esimerkkinä tästä ovat Venäjän presidenttien Boris Jeltsinin ja Vladimir Putinin valtaan astumisten yhteydessä tehdyt palkkaukset valtion korkeimpiin virkoihin: molemmat palkkasivat tehtäviin oman lähipiirinsä. (Parikka 2007, 270.)

Miten edellä kuvatut individualistisen ja kollektivistisen kulttuurin erityispiirteet näkyvät **työpaikan vaihtoalttiudessa**? Individualistisissa kulttuureissa yksilöille on tärkeää, että työ on yhteensopiva heidän arvojensa kanssa. Työn tulee vastata heidän mieltymyksiään ja organisaation arvojen on oltava linjassa heidän arvomaailmansa kanssa (Sinha & Sinha 1990; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca 1988). Kuten aiemmin todettiin, myös muun muassa vapaus ja sopivan haasteellinen työ ovat individualististen kulttuurien työntekijöille tärkeitä (Hofstede ym. 2010). Suomalaisten työntekijöiden työpaikan vaihtoalttiudessa tämä näkyy siten, että suomalaisen työolotutkimuksen mukaan vaihtoalttiuteen yhteydessä olivat muun muassa vaikutusmahdollisuudet sekä tyytyväisyys esimiestoimintaan (Lehto & Sutela 2014). Mikäli työhön ei pysty vaikuttamaan, sitä ei välttämättä pysty muokkaamaan omien mieltymysten mukaiseksi. Esimiehet puolestaan nähdään usein organisaationsa edustajina, joten tyytymättömyys esimiestoimintaan voi olla merkki arvojen yhteensopimattomuudesta. Tällaisessa tilanteessa ainoa vaihtoehto voi olla vaihtaa työpaikkaa.

Kollektivistisissa kulttuureissa puolestaan suhtautuminen työhön on velvollisuuksien ja normien sanelemaa: työpaikka on usein saatu suhteiden kautta, josta vastapalveluksena odotetaan ehdotonta lojaalisuutta (Hofstede 2001, 237). Ammatin ja työpaikan valintaan kuitenkin vaikuttaa myös työn kautta saavutettu status sekä taloudelliset syyt (Sinha & Sinha 1990; Triandis ym. 1988). Venäläisissä yrityksissä lojaalisuus työntekijän palkannutta esimiestä kohtaan voi näkyä esimerkiksi siten, että esimiehen vaihtaessa työpaikkaa, hänen alaisensa saattavat siirtyä hänen mukanaan (Tiri 2013). Työn kautta saavutettu status ja taloudelliset syyt näkyvät venäläisten työntekijöiden vaihtoalttiudessa taas siten, että Venäjällä tehtyjen tutkimusten mukaan merkittävin vaihtoalttiuteen vaikuttava tekijä oli tyytyväisyys palkkaan (Balabanova, Efendiev, Ehrnrooth, & Koveshnikov 2016). Mikäli palkka ja sen suoma status sekä mahdollisuus elättää perheensä ei vastaa toivottua, saattaa työntekijä alkaa katsella muita työpaikkoja.

Kuten aikaisemmin on todettu, vaihtoalttiutus on yksi merkittävimmistä työpaikan vaihdon ennustajista (Mobley ym. 1979; Holtom ym. 2008). Suomessa viimeisimmän työolotutkimuksen mukaan

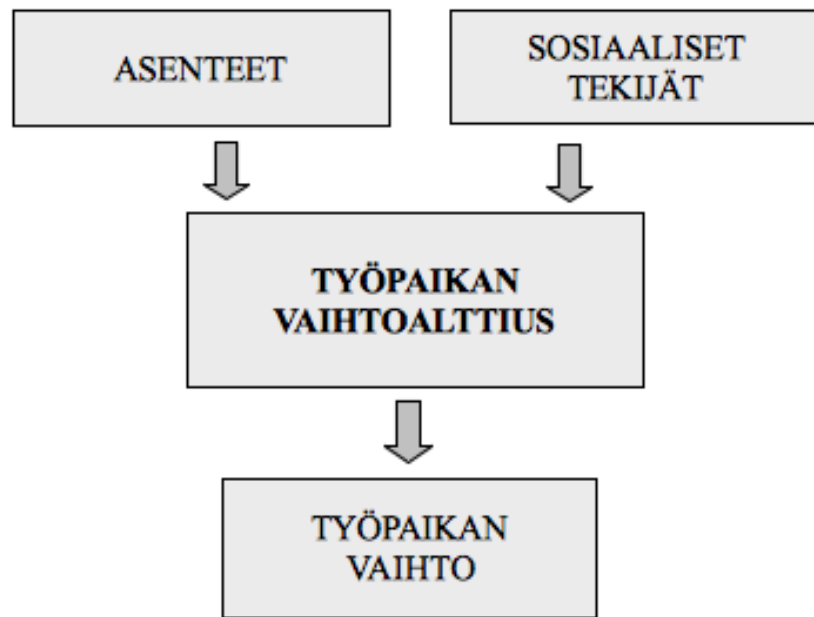
työpaikkaa vaihtaneiden osuus koko palkansaajakunnassa oli 37 prosenttia vuonna 2013, mikä on hieman enemmän kuin vuonna 1997 (34%) (Lehto & Sutela 2014). Työpaikan vaihtaminen voi Lehdon ja Sutelan (2014) mukaan liittyä heikkoon työmarkkina-asemaan, kuten pätkätöihin tai vaihtoehtoisesti hyvään asemaan, jolloin työpaikan vaihtaminen tapahtuu omasta tahdosta. Venäjällä vuoden 2016 aikana eri toimialoilla työsuhteensa päätti 28 prosenttia työntekijöistä. Näistä työntekijöistä 73 prosenttia irtisanoutui omasta tahdostaan. (FSSS 2017). Työpaikan vaihtamisen negatiiviset seuraukset antavat siis aiheita tutkia työpaikan vaihtolttiutta myös Suomessa ja Venäjällä. Seuraavaksi käsittelen tarkemmin työpaikan vaihtolttiuden käsitettä sekä aiheesta aikaisemmin tehtyä tutkimusta.

3. Työpaikan vaihtoalttius

Tutkielmani keskeisin käsite on **työpaikan vaihtoalttius**, jolla tarkoitetaan yksilön omaa arviointia ja vertailua nykyisen työpaikan ja mahdollisten vaihtoehtojen työpaikkojen välillä (Vanhala 1981, 12–17) sekä käsitystä siitä, vaihtaako työpaikkaa vai ei (Preenen ym. 2011). Viittaamassani kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyvä työpaikan vaihtoalttiuden käsite (turnover intention, intention to leave), on suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käännetty myös työpaikan vaihtoihmisiksi (Jokivuori 2002) tai vaihtoalukkuudeksi (Lehto & Sutela 2014). Käsitteet kuitenkin näyttävät kuvaavan samaa ilmiötä, joten selvyyden vuoksi käytän jatkossa vain työpaikan vaihtoalttiuden käsitettä.

Työpaikan vaihtoalttius on osa laajempaa ilmiötä, työpaikan vaihtuvuutta (turnover), joka jaetaan vapaaehtoiseen ja ei-vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan yksilön omaa päätöstä vaihtaa työpaikkaa, ei-vapaaehtoisella vaihtuvuudella taas organisaatioiden toteuttamia irtisanomisia. (Watrous ym. 2006.) Työpaikan vaihtoalttiuden nähdään olevan osa vapaaehtoista vaihtuvuutta (Vanhala 1981). Vaihtoalttiuden tutkimus tapahtuu pääosin vaihtuvuuden kontekstin sisällä, sillä se nähdään tärkeimpänä vapaaehtoista vaihtuvuutta ennustavana tekijänä (Mobley ym. 1979). Työpaikan vaihtuvuus ja vaihtoalttius ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan, eikä niitä ole tutkimuksessa aina selkeästi eroteltu toisistaan (Holtom ym. 2008; Mor Barak, Nissly & Levin 2001), joten tässä tutkielmassa painotan jatkossa vaihtoalttiuden käsitettä. Tällä valinnalla pyrin myös suuntaamaan näkökulman työpaikan vaihtoa edeltävään tilaan sekä siihen, millainen yhteys sosiaalisella tuella on työpaikan vaihtoalttiuteen jo ennen varsinaista työpaikan vaihtoa.

Työpaikan vaihtoalttiuden tutkimuksessa on eroteltavissa kaksi tutkimussuuntausta. Vaihtoalttiuden tutkimus keskittyi alunperin **asenteiden** tutkimiseen, eli siihen miten esimerkiksi työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttivat työpaikan vaihtoalttiuteen (March ym. 1993; Porter & Steers 1973; Mobley ym. 1979; Price & Mueller 1981). Uudemmassa tutkimuksessa sen sijaan on korostunut **sosiaalisten tekijöiden**, kuten sosiaalisten verkostojen merkitys (Mossholder ym. 2005; Moynihan & Pandey 2007). Kuviossa 1 on eritelty tutkimussuuntausten mukaiset, vaihtoalttiuteen liittyvät käsitteet sekä niiden suhde toisiinsa.



Kuvio 1. Tutkimussuuntausten mukaiset vaihtoalttiuteen liittyvät käsitteet

Seuraavissa kappaleissa käsittelen niitä asenteellisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka aiemman tutkimuksen perusteella ennustavat työpaikan vaihtoalttiutta.

3.1. Vaihtoalttiutta ennustavat asenteelliset tekijät

Erityisesti perinteisessä työpaikan vaihtoalttiuteen liittyvässä tutkimuksessa asenteellisten tekijöiden, kuten työtyytyväisyyden tai organisaatioon sitoutumisen nähtiin vaikuttavan vaihtoalttiuteen ja sitä kautta työpaikan vaihtoon (Holtom ym. 2008). Suuri osa asenteellisia tekijöitä korostavasta teoriasta ja tutkimuksesta on saanut vaikutteita Marchin ja Simonin (1993) tutkimuksista, joiden mukaan työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttaa kaksi tekijää: työpaikan vaihtamisen koettu **helppous ja houkuttelevuus** (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez 2001). Vaihtamisen helppous ilmenee vaihtoehtoisina työpaikkoina, kun taas vaihtamisen houkuttelevuus on normaalisti tarkoittanut työtyytyväisyyttä. Juuri työpaikan vaihtamisen koetun houkuttelevuuden eli työtyytyväisyyden vaikutuksen korostaminen antoikin Marchin ja Simonin tutkimukselle tärkeän aseman asennetekijöitä korostavan tutkimuksen kentällä. Asennetekijöihin keskittyneen tutkimussuuntauksen meta-analyysit ovatkin vahvistaneet, että työpaikan vaihtamisen houkuttelevuus on negatiivisessa yhteydessä työpaikan vaihtoon (Griffeth, Hom, & Gaertner 2000). Yleisesti on siis ajateltu, että ollessaan

tyytymättömiä työhönsä ihmiset alkavat etsiä vaihtoehtoja, vertailevat niitä nykyiseen työhönsä ja lähtevät jos vaihtoehdot tuntuvat paremmilta kuin nykyinen tilanne (Mobley 1977). Marchin ja Simonin jalanjäljissä on tehty useita asenteisiin liittyviä merkittäviä tutkimuksia (mm. Porter & Steers 1973; Mobley 1977; Mobley ym. 1979; Price & Mueller 1986; Steers & Mowday 1981; Hom, Griffeth, & Sellar 1984), joista seuraavaksi keskityn kolmeen eniten tutkimuksellista huomiota saaneeseen malliin: Porterin ja Steersin (1973) malliin, Mobleyn (1977) vetäytymisprosessin malliin sekä Pricen ja Muellerin (1981) malliin.

Ensinnäkin **Porter ja Steers (1973)** esittelivät mallin, jonka mukaan työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat keskeisesti työntekijöiden odotukset työstään sekä näiden odotusten täyttyminen. Jokaisella työntekijällä on uniikki kokoelmansa erilaisia odotuksia omaa työtään kohtaan. Työntekijät arvostavat korkealle tiettyjen odotusten täyttymistä, kuten palkkaa, suhdetta esimieheen tai vertaisryhmiin. Työntekijät näyttävät myös arvostavan muitakin potentiaalisia palkkioita työstään, kuten esimerkiksi haasteellista työtä tai työn kautta saatua statusta. Tärkeintä kuitenkin on, että työntekijälle tärkeät odotukset tulevat täyttyneiksi, jotta työntekijä kokee kannattavaksi jäädä työhönsä. (Porter & Steers 1973.) Esimerkiksi korkea palkka ei kannusta jäämään työpaikkaan, mikäli työntekijä odottaa työltään enemmänkin mahdollisuutta kehittyä ammatillisesti. Nämä uniikit odotusten kokonaisuudet sekä niiden täyttyminen ovat Porterin ja Steersin mallin mukaan keino ymmärtää työpaikan vaihtoon liittyviä päätöksiä. Päätös jäädä tai vetäytyä työpaikasta voidaan siis nähdä prosessina, jossa tasapainoillaan saatujen ja potentiaalisten palkkioiden välillä. (Porter & Steers 1973.)

Toinen merkittävä ja runsaasti tutkimuksellista huomiota saanut teoria on **Mobleyn (1977) vetäytymisprosessin malli**, joka Porterin ja Steersin mallista poiketen ei keskity vain yksittäiseen vaihtoalttiuden ennustajaan vaan kuvaa kattavamman vetäytymisen prosessin, jossa on useita vaiheita, joita työntekijä käy läpi ennen irtisanoutumistaan. Prosessi käynnistyy omaa työpaikkaa koskevasta arvioinnista. Mikäli työntekijä kokee olevansa tyytymätön työhönsä, tämä johtaa erilaisiin työstä vetäytymisen kognitioihin, kuten työpaikan vaihdon harkintaan sekä vaihdosta seuraavien hyötyjen ja haittojen punnitsemiseen. Vetäytymisajatuksista puolestaan seuraa varsinainen vetäytyvä käyttäytyminen, kuten vaihtoehtoisten työpaikkojen etsintä, niiden arvioiminen sekä lopulta aikomus vaihtaa työpaikkaa sekä mahdollinen irtisanoutuminen. (Mobley 1977.) Vaihtoalttiuteen voidaan siis nähdä tyytymättömyydestä seuraavana useiden tapahtumien ketjuna.

Kolmas urauurtava ja kattava rakenteellinen malli oli **Pricen ja Muellerin** (1981) malli, joka selvitti työtyytyväisyyden sekä työpaikan vaihtoalttiuden ennustajia, sekä tarkasteli organisaatioon sitoutumista mediaattorina tyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välillä. Pricen ja Muellerin mallissa siis oletetaan, että työtyytyväisyys lisää sitoutumista organisaatioon, mikä puolestaan vähentää työpaikan vaihtoalttiutta. Erilaiset tekijät työssä, kuten esimerkiksi palkka, työn rutiininomaisuus, läheiset suhteet työpaikalla tai etenemismahdollisuudet voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Price & Mueller 1986.) Mikäli työ on liian rutiininomaista ja palkka liian matala, työntekijä kokee tyytymättömyyttä työhönsä, ja hänen sitoutumisensa organisaatioon laskee, mikä puolestaan johtaa työpaikan vaihtoalttiuteen ja sitä kautta lopulta irtisanoutumiseen. Pricen ja Muellerin mallissa on paljon samaa Mobleyn vetäytymisprosessin mallin kanssa, sillä se kuvaa työpaikan vaihtoalttiuden polkuna, joka saa alkunsa asennetekijöistä (työtytymättömyys) ja johtaa lopulta irtisanoutumiseen. Price ja Mueller kuitenkin kiinnittivät erityistä huomiota myös organisaatioon sitoutumiseen, joka omana käsitteenään on myös saanut paljon tutkimuksellista huomiota organisaatiokirjallisuudessa (esim. Allen & Meyer 1990; Saari 2014).

Edellä kuvatut työpaikan vaihtoalttiuden mallit ovat tuoneet runsaasti tietoa vaihtoalttiutta ennustavista tekijöistä, ja asenteellisia tekijöitä korostava tutkimussuuntaus on edelleen suosittu (Zhou 2009; Tnay, Othman, Siong & Lim 2013; Chen, Wang & Tang 2016). Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että asenteelliset tekijät ovat selittäneet vain noin 4-5% vaihtuvuuden varianssista (Hom & Griffeth 1995; Griffeth ym. 2000). Lisäksi asenteellisia tekijöitä painottavat tutkimukset keskittyvät vain yksilötason ilmiöihin, eivätkä huomioi ympäristön tai ihmissuhteiden merkitystä vaihtoalttiudelle. Seuraavaksi käsittelen työpaikan vaihtoalttiuden tutkimuksen toista ja hieman tuoreempaa suuntausta, jossa painotetaan enemmän ympäristön eli tarkemmin sosiaalisten tekijöiden näkökulmaa.

3.2. Vaihtoalttiutta ennustavat sosiaaliset tekijät

Siinä missä asenteisiin liittyvä tutkimus keskittyi organisaatiosta lähtemiseen (March ym. 1993; Porter & Steers 1973; Mobley 1977; Price & Mueller 1981) vaihtoalttiuden uudemmat suuntaukset alkoivat kartoittaa enemmän niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijän jäämään (Mossholder ym. 2005; Moynihan & Pandey 2007; Mitchell ym. 2001). Kiinnostus kohdistui erityisesti vaihtoalttiuteen vaikuttaviin sosiaalisiin tekijöihin, kuten työntekijän suhteeseen organisaatioonsa, esimieheensä ja työtovereihinsa (Holtom ym. 2008).

Työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät edustavat ihmissuhteisiin keskittyvää näkökulmaa, joka on nykyään saanut aiempaa enemmän huomiota vaihtoalttiuden tutkimuksessa. Ihmissuhteiden näkökulman mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus on yhteydessä yksilön toimintaan – ja siten myös työpaikan vaihtoalttiuteen. Mossholder kollegoineen (2005) kuvaakin tutkimuskirjallisuuden paradoksina sitä, että vaikka vaihtoalttiutta on perinteisesti tutkittu ihmissuhteisiin liittyvien prosessien (kuten sitoutumisen, eroamisen ja vaihdon) konteksteissa, ei ihmissuhteisiin liittyvien sosiaalisten tekijöiden, kuten vuorovaikutuksen tai sosiaalisen tuen vaikutusta vaihtoalttiuteen ole aiemmin nimenomaisesti korostettu. Koska tässä tutkielmassa perehdytään siihen, miten sosiaalinen tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen, keskitynkkin nyt niihin teorioihin ja tutkimukseen, jotka kuvaavat sosiaalisten tekijöiden vaikutusta työpaikan vaihtamiseen. Vaikutusvaltaisimmat näistä teorioista ovat nykyisen tutkimuksen valossa **sosiaalisten verkostojen teoria** sekä **työn juurtuneisuuden teoria**.

Sosiaalisten verkostojen teorian mukaan vaihtoalttiuteen vaikuttaa se, miten keskeisessä asemassa työntekijä on organisaationsa sosiaalisessa verkostossa. Keskeisellä asemalla tarkoitetaan sitä suorien ja epäsuorien liittymien määrää, joita työntekijä solmii muihin sosiaalisen verkoston muodostaviin henkilöihin. Heillä, joilla on hyvin keskeinen asema sosiaalisessa verkostossaan, on enemmän liittymiä muihin organisaationsa jäseniin. Keskeisessä asemassa olevat työntekijät ovat siis enemmän yhteydessä muihin työntekijöihin, mistä johtuen he myös osallistuvat enemmän tuen ja avuntarjoamisen vaihtamiseen työtovereiden kesken. (Mossholder ym. 2005.) Kahnin (1998) mukaan suhteet työpaikalla eivät edusta pelkästään välttämättömiä työtehtäviin liittyviä sidoksia vaan syvempää kiintymystä, jotka palvelevat kollektiivisia emotionaalisia tarpeita. Ihmiset, joilta puuttuu tukea tarjoava ihmissuhteiden verkosto, saattavat vetäytyä henkisesti ja lopulta fyysisesti irtisanoutuen koko organisaatiosta (Mossholder ym. 2005).

Sosiaalisten verkostojen yhteydestä työpaikan vaihtoalttiuteen on tehty useampia tutkimuksia. Moynihan ja Pandey (2007) selvittivät organisaation sisäisten ja ulkopuolisten sosiaalisten verkostojen vaikutusta työpaikan vaihtoalttiuteen julkisten alojen työntekijöillä ja havaitsivat, että erityisesti organisaation sisäisillä sosiaalisilla verkostoilla oli vaikutusta vaihtoalttiuteen. Työntekijät, joilla oli enemmän yhteyksiä organisaation sosiaalisessa verkostossa, olivat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Burt (2001) havaitsi, että yksilöiden ja organisaatioiden suhteeseen vaikutti koettu sitoutuneisuuden aste. Yksilöt, joilla on enemmän sidoksia muihin organisaatioon liittyviin henkilöihin, ovat sitoutuneempia ja pitävät organisaatiotaan tärkeämpänä kuin he, joilla ei ole sidoksia. Burtin löydökset ovat yhdenmukaisia McPhersonin, Popielarzin ja Drobnicin (1992) tutkimustulosten kanssa, jotka osoittivat, että mitä enemmän liittymiä on sosiaalisessa verkostossa, sitä pidempi on jäsenyyden kesto, eli useammat liittymät tarkoittivat vähentynyttä vaihtoalttiutta. Edellä mainitut tutkimustulokset vahvistavat ajatusta siitä, että yksilöt ovat kietoutuneet sosiaalisten suhteiden verkostoihin, jotka ohjaavat heidän toimintaansa (Maertz & Griffeth 2004).

Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavien sosiaalisten tekijöiden näkökulmaa jatkaa läheisesti sosiaalisten verkostojen teoriaan liittyvä Mitchellin (2001) kollegoineen kehittämä **työn juurtuneisuuden** käsite (job embeddedness). Työn juurtuneisuus on kattava käsite, joka koostuu erilaisista toisiinsa liittyvistä voimista, jotka estävät työntekijää jättämästä työtään. Muun muassa Kurt Lewinin (1951) kenttäteoriasta vaikutteita saaneet tutkijat kuvaavat työn juurtuneisuuden ikään kuin verkkona, johon yksilö voi kiinnittyä: kiinteämmin juurtuneilla on verkossa useita linkkejä tai sidoksia, jotka ovat lähellä toisiaan. (Mitchell ym. 2001). Työn juurtuneisuuden käsite on siis hyvin lähellä sosiaalisten verkostojen teoriaa, mutta se antaa ilmiöstä vielä hieman syvällisemmän ja moniulotteisemman kuvan. Työn juurtuneisuuden nähdään nimittäin pitävän sisällään kolme ulottuvuutta, joista jokainen liittyy niin työhön kuin työn ulkopuolisiin tilanteisiin. Nämä ulottuvuudet ovat linkit, yhteensopivuus sekä uhraukset. (Yao, Terence, Sablinski, Lee & Burton 2004).

Linkeillä tarkoitetaan niitä havaittavissa olevia suhteita, joita ihmisillä on sekä työssä että työn ulkopuolella (Yao ym. 2004). Työntekijöillä (ja heidän perheillään) on useita sidoksia, jotka yhdistävät heidät erilaisiin sosiaalisiin, psykologisiin ja taloudellisiin verkkoihin, jotka pitävät sisällään työtovereita sekä työn ulkopuolisia ystäviä, ryhmiä ja yhteisöjä (Mitchell ym. 2001). Linkkien määrä sekä eri linkkien tärkeys vaikuttavat yleiseen juurtuneisuuden asteeseen: mitä enemmän ja mitä tärkeämpiä linkkejä yksilöllä on, sitä todennäköisemmin he ovat voimakkaasti

juurtuneita ja sitä vaikeampi heidän on irtisanoutua (Yao ym. 2004). Läheiset suhteet eri yhteisöihin niin työssä kuin työn ulkopuolella voivat johtaa pikemminkin työhön jäämiseen kuin lähtemiseen, minkä katsotaan johtuvan normatiivisesta paineesta (Pretholdt, Lane & Mathews 1987).

Yhteensopivuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, miten hän ja hänen organisaationsa sekä ympäristönsä sopivat yhteen. Yhteensopivuutta organisaation kanssa työntekijä arvioi niin omien arvojensa, uratavoitteidensa kuin tulevaisuuden suunnitelmiensakin näkökulmasta. Mitä parempi yhteensopivuus, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijä kokee olevansa sitoutunut organisaatioonsa. (Mitchell ym. 2001.) Työntekijän ja organisaation/työn yhteensopivuutta koskevan tutkimuksen mukaan ihmisillä, joilla on hyvä yhteensopivuus organisaatioon tai työhönsä, jäävät työpaikkaansa pidemmäksi aikaa (Chan 1996). Organisaation yhteensopivuuden lisäksi työntekijät punnitsevat yhteensopivuutta muun ympäristön kanssa. Tällä voidaan tarkoittaa yhteensopivuutta esimerkiksi yhteisön kulttuurin tai poliittisten ja uskonnollisten toimintojen kanssa, mikä voi myös vaikuttaa juurtuneisuuteen sekä estää työntekijää etsimästä työtä, joka voi vaatia muuttoa muualle (Yao ym. 2004).

Viimeisenä työn juurtuneisuuden ulottuvuutena ovat *uhraukset*, joilla tarkoitetaan niitä koettuja kustannuksia, joita materiaalisten tai psykologisten hyötyjen menettämisestä aiheutuu irtisanoutuneelle työntekijälle. Tällaisia uhrauksia voivat olla esimerkiksi luopuminen hyvästä palkasta, mielenkiintoisista projekteista, hyvistä työtovereista tai etenemismahdollisuuksista. Mitä enemmän työntekijä kokee luopuvansa, sitä vaikeampi hänen on lähteä organisaatiosta. (Mitchell ym. 2001.)

Useissa tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että työn juurtuneisuus ennustaa työpaikan vaihtoalttiutta jopa paremmin kuin asenteelliset tekijät tai työpaikan vaihtamisen helppous. Esimerkiksi Mitchell (2001) kollegoineen havaitsivat sekä ruokakaupan että sairaalan työntekijöitä käsittelevissä tutkimuksissaan, että työn juurtuneisuus oli negatiivisessa yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Cunningham, Fink ja Sagas (2005) havaitsivat, että softball-valmentajilla työn juurtuneisuus selitti paremmin valmentajien työpaikan vaihtoa kuin perinteiset asenteelliset tekijät. Tanova & Holtom (2008) havaitsivat laajan eurooppalaisen aineiston sisältävissä tutkimuksissaan, että työn juurtuneisuuden osatekijät olivat keskeisiä työpaikan vaihtoalttiuden ennustajia. Myös Holtom ja Inderrieden (2006), Allen (2006) sekä Halbesleben ja Wheeler (2008) havaitsivat tutkimuksissaan työn juurtuneisuuden olevan negatiivisessa yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen.

Sosiaalisten verkostojen teoria sekä työn juurtuneisuuden käsite ovat vaikutusvaltaisia esimerkkejä sosiaalisia tekijöitä painottavasta tutkimussuuntauksesta (Rollag, Parise & Cross 2005; Holtom ym. 2008). Sosiaaliset verkostot tarjoavat tutkimuskohteita vielä tulevillekin vuosille muun muassa sen suhteen, miten sidosten laatu vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen ja voivatko työntekijät sitoutua myös muihin työhön liittyviin, kuten asiakkaiden muodostamiin verkostoihin. Yhtenä potentiaalisena tutkimussuuntauksena nähdään myös näkökulma, joka yhdistää sosiaaliset verkostot ja työn juurtuneisuuden samaan malliin vaihtoalttiuden selittäjinä. Se, miten keskeinen asema sosiaalisessa verkostossa vaikuttaa työpaikan vaihtoa koskeviin päätöksiin, voisi tulla selitetyksi juurtuneisuuden prosessilla. (Holtom ym. 2008.) Kaiken kaikkiaan sosiaalisia tekijöitä painottava teoreettinen ja empiirinen tutkimus tukee ajatusta, että juurtuneisuus sekä keskeinen asema sosiaalisessa verkostossa lisäävät sitoutumista ja vähentävät vetäytyvää käyttäytymistä, kuten vaihtoalttiutta (Mossholder ym. 2005).

Työpaikan vaihtoalttiudelle on siis esitetty useampia syitä. Samalla kun vaihtoalttiuden mallit ovat lisääntyneet, on teoreettista konsensusta kuitenkin entistä vähemmän. Tutkimuskenttä on siis rikkaampi, mutta yksimielisyyttä työpaikan vaihtamisen prosessista on yhä vaikeampi saavuttaa. (Holtom ym. 2008.) Asenteiden ja sosiaalisten tekijöiden lisäksi vaihtoalttiuden syiksi on esitetty myös muita tekijöitä, kuten esimerkiksi niin sanottuja shokkeja eli ennalta-arvaamattomia tapahtumia, jotka saavat aikaan pohdintaa omasta työstä luopumisesta (Lee & Mitchell 1994). Kuvatessaan työpaikan vaihtoalttiuden tutkimuksen kehitystä, Holtom (2008) kollegoineen arvioivat tutkimuksen suuntautuvan tulevaisuudessa enemmän muun muassa sosiaalisiin verkostoihin, kansainväliseen näkökulmaan, ajallisiin elementteihin, aikaiseen vaihtuvuuteen sekä työpaikan vaihdon seurauksiin. Kansainvälinen näkökulma ja sosiaaliset verkostot näyttäytyvät myös tässä tutkielmassa.

Tässä luvussa käsitellyt sosiaalisia tekijöitä painottavat vaihtoalttiuden tutkimuksen suuntaukset edustavat tutkielmani kannalta oleellisimpia teorioita. Keskeinen asema sosiaalisissa verkostoissa ja juurtuneisuus työhön lisäävät sosiaalista tukea, jonka yhteydestä työpaikan vaihtoalttiuteen olen kiinnostunut. Mitä keskeisempi asema työntekijällä on verkostossaan ja mitä enemmän hänellä on linkkejä eli läheisiä suhteita muihin työyhteisönsä jäseniin, sitä enemmän hänelle tarjoutuu mahdollisuuksia saada sosiaalista tukea niin esimieheltä kuin työtovereiltakin. Seuraavaksi perehdyinkin tarkemmin sosiaaliseen tukeen ja sen yhteyteen työpaikan vaihtoalttiuteen.

4. Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen

Sosiaalisella tuella on monia positiivisia vaikutuksia työelämään: se on yhteydessä muun muassa parempaan työnimoon (MacLeod & Clarke 2009), niin sanottuun organisaatiokansalaisuuteen eli työyhteisö- ja alaistaitoihin (Chênevert, Vandenberghe, & Tremblay 2015), hyvinvointiin (Luchman & González-Morales 2013), työtyytyväisyyteen sekä tuloksellisuuteen (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana & Schwartz 2002). Sosiaalisella tuella on havaittu olevan vaikutusta myös työpaikan vaihtoalttiuteen. Sosiaalinen, erityisesti esimieheltä (Maertz, Griffeth, Campbell & Allen 2007; Ng & Sorensen 2008) ja työtovereilta (Karatepe 2012; Ng & Sorensen 2008; Tews, Michel, & Ellingson 2013) saatava tuki, vähentää tutkitusti työpaikan vaihtoalttiutta. Tässä kappaleessa tarkastelen ensin, mitä sosiaalisella tuella tarkoitetaan ja mistä näkökulmista sitä voidaan määritellä. Tämän jälkeen käsittelen sitä, miten sosiaalinen tuki vaikuttaa. Lopulta perehdyn siihen, millaisia yhteyksiä sosiaalisella tuella on työelämään sekä erityisesti tutkielmani keskiössä olevaan työpaikan vaihtoalttiuteen.

Sosiaalinen tuki on moniulotteinen käsite, joka koostuu useista erilaisista tuen muodoista (Wilcox & Vernberg 1985). Yhden tunnetuimman jaottelun mukaan sosiaalinen tuki jaetaan neljään osatekijään: emotionaaliseen, instrumentaaliseen, informationaaliseen sekä arvioivaan tukeen. **Emotionaalisella tuella** tarkoitetaan muiden osoittamaa huolenpitoa ja empatiaa. **Instrumentaalinen eli välineellinen tuki** puolestaan viittaa konkreettisiin palveluihin tai hyödykkeisiin ja taloudelliseen apuun. **Informationaalinen eli tiedollinen tuki** pitää sisällään neuvoja, ohjeita ja tietoa ympäristöstä sekä siitä, miten erilaisia tilanteita käsitellä, ja **arvioiva tuki** on muilta saatua palautetta sekä vertailua, joka toimii pohjana itsearvioinnille. (House 1981, 39.) Tutkielmassani en keskity mihinkään tiettyyn tuen muotoon, vaan ajattelen esimieheltä ja työtovereilta saatavan sosiaalisen tuen pitävän sisällään kaikki edellä mainitut tuen muodot.

Sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös muilta saatavana resurssina (Cohen & Syme 1985, 4). Resurssilla viitataan suhteellisen pysyvään etuun, joka koetaan hyödyllisenä (Martin 2002). Sosiaalinen tuki voi olla hyödyllinen resurssi työelämässä esimerkiksi siten, että se parantaa työntekijän toimintaa työyhteisössä. Instrumentaalinen eli konkreettinen esimiehiltä ja työtovereilta saatava tuki vaikkapa työpaikkaan perehdytyksen muodossa voi olla todella tärkeää uuden työntekijän sosialisointiin ja oppimisen kannalta. Emotionaalinen tuki, kuten huolenpito ja rohkaisu voivat edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Ng & Sorensen 2008.)

Sosiaalista tukea on myös pyritty määrittelemään niin **objektiivisen** kuin **subjektiivisenkin näkökulman** kautta. Objektiivinen näkökulma korostaa sosiaalisen tuen strukturaalisia piirteitä, eli sosiaalisten suhteiden ja verkostojen olemassaoloa, lukumäärää ja muotoa. Subjektiiivinen näkökulma taas keskittyy sosiaalisen tuen funktioihin, jolloin huomio kiinnittyy yksilön käsityksiin saatavilla olevasta tuesta ja sen riittävydestä. (Cohen & Syme 1985.) Jälkimmäinen näkökulma on saanut enemmän tukea psykologien ja sosiologien piirissä, jolloin sosiaalisen tuen on nähty määräytyvän ensisijaisesti juurikin yksilön ympäristöään koskevasta tulkinnasta (Wilcox & Vernberg 1985). Esimerkiksi Turnerin (1983) mukaan sosiaalinen tuki voidaan käsittää ennemminkin yksilölliseksi kokemukseksi kuin joukoksi objektiivisia olosuhteita tai vuorovaikutuksellisia prosesseja. Sosiaalisen tuen tarkasteleminen subjektiivisena kokemuksena korostuu myös minun tutkielmassani, sillä aineistoni mittarit mittaavat nimenomaan yksilön kokemusta siitä, tuleeko hän tuetuksi muiden toimesta.

Miten sosiaalinen tuki vaikuttaa? Sosiaalista tukea on tutkittu terveyden ja hyvinvoinnin yhteydessä erityisesti sosiaalisen tuen stressiä puskuroivan vaikutuksen vuoksi, mutta sosiaalisen tuen vaikutuksia voidaan tarkastella myös ilman suoraa yhteyttä stressiin (Cohen & Wills 1985). Kun sosiaalista tukea tarkastellaan sen *puskuroivan vaikutuksen* näkökulmasta, tuki liittyy hyvinvointiin ensisijaisesti ihmisillä, jotka ovat stressin alaisia. Sosiaalinen tuki siis suojaa yksilöä potentiaalisesti stressaavien tilanteiden vaikutuksilta. Sosiaalisen tuen *suoraa vaikutusta* tarkastellessa puolestaan ajatellaan, että sosiaalisilla voimavaroilla ja tuella on hyödyllisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin riippumatta siitä, onko hän stressin alainen vai ei. Vaikka lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen tuki on yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, tulokset ovat osin ristiriitaisia sen suhteen vaikuttaako tuki puskuroivasti vai suoraan. (Cohen & Wills 1985). Tässä tutkielmassa ei tutkita stressiä, eikä puskuroivaa vaikutusta voida siksi todentaa. Tutkielmassani sosiaalisen tuen ajatellaan siis vaikuttavan suoraan työpaikan vaihtolttiuteen stressistä riippumatta.

Sosiaalisen tuen vaikutusta työpaikan vaihtolttiuteen selittää tarkemmin kaksi keskeistä teoriaa, joita käsittelen seuraavaksi: **sosiaalisen vaihdon teoria** sekä sosiaalista vaihtoa vielä yksityiskohtaisemmin avaava **koetun organisaation tuen teoria**. **Sosiaalisen vaihdon teoria** (social exchange theory, SET) (Blau 1986) on yksi vaikutusvaltaisimpia näkökulmia organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämiseen (Cropanzano & Mitchell 2005). Sen mukaan ihmisten välisiä suhteita ylläpitää vastavuoroinen riippuvuussuhde. Sosiaalisen vaihdon teoria onkin toiminut merkittävänä taustateoriana työntekijän ja organisaation välisen suhteen ymmärtämisessä ja sitä on

käytetty muun muassa selittämään suhdetta, jonka yksilö muodostaa esimieheensä (Liden, Sparrowe & Wayne 1997), organisaatioonsa (Eisenberger ym. 1986) tai molempiin (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor 2000; Wayne, Shore & Liden, 1997). Sosiaalisen vaihdon teoria soveltuu selittämään sosiaalista tukea työpaikalla, kun sosiaalinen tuki nähdään vaihtotapahtumana eri osapuolten välillä. Sosiaalinen vaihto tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilön tullessa kohdelluksi hyvin, vastavuoroisuuden periaatteen mukaan hän on velvoitettu myös vastaamaan suotuisalla käyttäytymisellä (Gouldner 1960; Blau 1986). Työelämässä sosiaalisen vaihdon nähdään toteutuvan siten, että työntekijän panostus ja lojaalisuus vaihtuvat niin konkreettisiin etuihin kuin sosiaalisiin palkintoihin (Rhoades & Eisenberger 2002). Sosiaalinen tuki voidaan nähdä yhtenä sosiaalisen palkitsemisen muotona. Mitä enemmän sosiaalista palkitsemista koetaan, sitä vahvemmin työntekijä panostaa ja sitoutuu organisaatioon, mikä johtaa parempiin tuloksiin sekä vähentyneeseen työpaikan vaihtoalttiuteen (Shore, Coyle-Shapiro, Chen & Tetrick 2009).

Organisaatiotutkimuksessa sosiaalisen vaihdon teorian avulla siis selvitetään tyypillisesti, miten työntekijät vastaavat organisaation ja esimiehen tarjoamaan tukeen. Tätä näkökulmaa avaa tarkemmin Eisenbergerin (1986) kollegoineen kehittämä **koetun organisaation tuen** teoria, jonka avulla on pyritty ymmärtämään työntekijän ja työnantajan välisiä vaihtosuhteita. Koetulla organisaation tuella (perceived organizational support, POS) tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että organisaatio arvostaa heidän työpanostaan sekä välittää heidän hyvinvoinnistaan (Rhoades & Eisenberger 2002). Koetun organisaation tuen teoriaa koskevassa tutkimuksessa on laajasti osoitettu, että yksilön kokema tuki organisaatioilta ja sen toimijoilta on negatiivisessa yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen (Rhoades & Eisenberger 2002; Loi, Hang-Yue & Foley 2006). Vastavuoroisuuteen perustuen koettu organisaation tuki saa työntekijät kokemaan velvollisuudekseen välittää organisaation hyvinvoinnista ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades 2001). Työntekijät siis sitoutuvat organisaatioon ja sen jäseniin. Osoitukset välittämistä ja huomaavaisuudesta myös edesauttavat emotionaalisia siteitä yksilöiden välillä ja lisäävät sitä kautta sosiaalisen tuen lähteitä. Tämä side luo tunteen sosiaalisesta integraatiosta ja identifikaatiosta, mikä lisää yksilön sitoutumista. (Rhoades & Eisenberger 2002.) Koettu organisaation tuki – johon tutkielmassani keskeisten esimiehen ja työtovereiden tuen voi olettaa sisältyvän – siis vähentää työpaikan vaihtoalttiutta.

Tässä tutkielmassa selvitetään, millainen on sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen. Tutkielmassa olen kiinnostunut erityisesti esimiehen ja työtovereiden tarjoamasta tuesta, jotka joskus yhdistetään ja mielletään yleiseksi sosiaaliseksi tueksi (esim. George, Reed, Ballard, Colin & Fielding

1993). Esimiehen ja työtovereiden tukea on kuitenkin tärkeää tarkastella erikseen ja vertailla keskenään, sillä työntekijät reagoivat eri tavalla erilaisiin sosiaalisen tuen muotoihin (Baruch-Feldman ym. 2002). Tästä on hyötyä myös organisaatioiden kannalta: jos esimerkiksi esimiehen tuella nähdään olevan enemmän vaikutusta myönteisiin työhön liittyviin asenteisiin kuin työtovereiden tarjoamalla tuella, organisaatiot voivat keskittää enemmän resursseja juuri esimiesten kouluttamiseen (Heaney, Price, & Rafferty 1995) ja siten vähentää työpaikan vaihtoalttiutta. Näiden syiden vuoksi sosiaalista tukea tulee tarkastella yksityiskohtaisemmin ja seuraavaksi perehdyinkin yksilön kokemukseen esimiehen tuesta sekä sen vaikutukseen työpaikan vaihtoalttiuteen. Sen jälkeen käsittelen työtovereiden tukea.

4.1. Esimiehen tuki

Organisaatiokirjallisuudessa esimiesten toiminnalla ja erilaisilla johtamistyyyleillä on havaittu olevan merkittävää vaikutusta muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin (Gilbreath & Benson 2004), työtyytyväisyyteen (Pohl & Galletta 2017), motivaatioon (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau 2013) sekä sitoutumiseen (Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin, & De Zanet 2015). Ei siis liene yllättävää, että esimiehen ja työntekijän välisen suhteen (Biron & Boon 2013; Griffeth ym. 2000) ja esimerkiksi transformationaalisen eli inspiroivan ja kannustavan johtamistyylin (Sun & Wang 2017) on havaittu olevan yhteydessä myös työntekijöiden alttiuteen vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtoalttiuteen liittyvässä keskustelussa esiintyykin usein lausahdus *”ihmiset jättävät esimiehensä, eivät organisaatioitaan”* (Tate & White 2005). Esimiehellä, joka nähdään tukea tarjoavana, on todennäköisemmin alaisia, joilla on aikomus jäädä nykyiseen työhönsä (Maertz ym. 2007). Työntekijöiden käsityksillä saatavilla olevasta esimiehen tuesta on siis merkitystä työpaikan vaihtoalttiutta tutkittaessa.

Kuten luvussa 4 todettiin, sosiaalisen vaihdon teoriaa (Blau 1986) on käytetty selittämään myös työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Tunnetuista teorioista esimerkiksi esimiehen tukea tarjoavan käyttäytymisen teoria (supportive managerial behavior) (Rooney & Gottlieb 2007; Rooney, Gottlieb & Newby-Clark 2009), esimiehen ja alaisen välisen vaihdon teoria (leader-member-exchange, LMX) (Kang, Stewart & Kim 2011) sekä koetun esimiehen tuen teoria (perceived supervisor support, PSS) (Maertz ym. 2007; Newman, Thanacoody & Hui 2011) ovat hyödyntäneet juurikin sosiaalisen vaihdon teoriaa selittääkseen esimiehen tuen ja työpaikan vaihtoalttiuden välistä

suhdetta. Tässä kappaleessa keskityn erityisesti **koetun esimiehen tuen teoriaan**, sillä se korostaa nimenomaan työntekijän kokemusta saatavilla olevasta tuesta.

Koetun organisaation tuen lisäksi työntekijät muodostavat yleisen käsityksen myös siitä, että esimiehet arvostavat heidän panostaan sekä välittävät heidän hyvinvoinnistaan. Tätä käsitystä kutsutaan **koetuksi esimiehen tueksi** (perceived supervisor support, PSS; Kottke & Sharafinski 1988). Esimiehen ja työtovereiden tukea koskevassa kattavassa meta-analyysissään Ng ja Sorensen (2008) arvioivat, että koetulla esimiehen tuella on suuri vaikutus työhön liittyviin asenteisiin kuten työpaikan vaihtoalttiuteen, ja että tuo vaikutus olisi merkittävämpi kuin koetun työtovereiden tuen vaikutus. Esimiehen tukea voidaan pitää arvokkaampana resurssina kuin työtovereiden tukea ja esimiehiltä jopa odotetaan niin instrumentaalista eli konkreettista tukea kuin emotionaalistakin tukea enemmän kuin työtovereilta (Ng & Sorensen 2008; Luchman & González-Morales 2013). Esimiehiltä saatava tuki voidaan myös nähdä vakaampana ja pysyvämpänä resurssina, joka näkyy esimiesten jokapäiväisessä työssä heidän vastatessaan alaistensa kysymyksiin, antaessaan ohjeistuksia, ohjatessaan erilaisille urapoluille sekä kuunnellessaan vaihtelevia huolenaiheita (Ng & Sorensen 2008). Sosiaalisen vaihdon näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden vastatessa positiivisesti saamaansa kohteluun, kyse on usein niistä työtä edistävästä olosuhteista, jotka juuri esimies on mahdollistanut (Settoon, Bennett & Liden 1996). Esimieheltä saatava tuki saattaa siis näkyä enemmän organisaatioiden arjessa ja sitä voidaan sen vuoksi pitää suuremmassa arvossa kuin työtovereilta saatavaa tukea.

Aikaisemmassa tutkimuksessa esimiehen tuen vaikutuksista työpaikan vaihtoalttiuteen on saatu pääasiassa kahdenlaisia, mutta samansuuntaisia tuloksia. Esimiehen tuki on siis yhteydessä vaihtoalttiuteen, mutta tutkimustulosten erona on, nähdäänkö esimiehen tuen vaikuttavan vaihtoalttiuteen välillisesti vai suoraan.

Ensinnäkin Eisenbergerin (2002) ja Rhoadesin (2001) tutkimusryhmien saamien tulosten mukaan koetulla organisaation tuella on välittävää vaikutusta koetun esimiehen tuen ja työpaikan vaihtoalttiuden yhteyteen. Tuloksia on pyritty selittämään oletuksella, että työntekijät näkevät esimiesten käyttäytymisen ja toimet organisaation toimina (Levinson 1965). Edullinen kohtelu esimiehiltä johtaa kasvaneeseen kokemukseen organisaation tuesta, mikä johtaa työntekijöillä velvollisuuden tunteeseen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa sekä sitoutumaan organisaatioon (Rhoades ym. 2001). Myös Chen (2002) kollegoineen esitti, että lojaalitus esimiestä kohtaan voisi johtaa organisaatioon sitoutumiseen ja organisaatioon jäämiseen. Näin ollen esimiehen

tuki on yhteydessä vaihtoalttiuteen vain vaikuttamalla työntekijän käsityksiin ja asenteisiin organisaatiosta.

Toisaalta Maertz, Griffet, Campbell ja Allen (2007) esittivät, että esimieheen liittyvät käsitykset ja asenteet voivat vaikuttaa vaihtoalttiuteen itsenäisesti ilman organisaatioon liittyviä käsityksiä ja asenteita. Heidän mukaansa muun muassa esimiehen ja alaisen väliseen vaihtoon (leader-member exchange, LMX), sitoutumiseen, mentorointiin ja vaihtoalttiuteen liittyvässä tutkimuksessa on havaittu, että esimiehen tuella on oletettua laajempaa itsenäistä vaikutusta työpaikan vaihtoalttiuteen (esim. Clugston, Howell & Dorfman 2000; Maertz, Mosley & Alford 2002; Mitchell ym. 2001; Settoon ym. 1996; Tekleab, Takeuchi & Taylor 2005; Wayne ym. 1997; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002). Näin osoitti lopulta myös Maertzin ja kollegoiden tutkimus: koetulla esimiehen tuella oli itsenäistä vaikutusta siten, että se vähensi työpaikan vaihtoalttiutta (Maertz ym. 2007).

Tutkimustulosten mukaan esimiehen tuki voi siis vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen siten, että a) esimiehet nähdään organisaation edustajina, jotka tarjotessaan tukea saavat aikaan positiivisia asenteita ja sitoutumista organisaatiota kohtaan tai b) esimiehet näyttäytyvät työntekijöille itsenäisinä toimijoina, joihin sitoutua. Henkilökohtaiset ja tilanteelliset tekijät lopulta vaikuttavat siihen, miten esimiehet nähdään ja mitä kautta tuki vaikuttaa vaihtoalttiuteen (Maertz ym. 2007). Tässä tutkielmassa en ota kantaa, mitä kautta esimiehen tuki vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen. Aikaisempien tutkimustulokset ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että kokemus esimiehen tuesta vähentää työpaikan vaihtoalttiutta. Voidaan siis olettaa, että vaihtoalttius lisääntyy, mikäli kokemuksia esimiehen tuesta ei saada. Tämän perusteella johdan tutkielmani ensimmäisen hypoteesin:

H1 Kokemus vähäisestä esimiehen tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta

Esimiehen tuen lisäksi tutkielmassani ollaan kiinnostuneita myös toisesta sosiaalisen tuen ilmentymästä eli työtovereiden tuesta. Seuraavaksi kuvaan koettua työtovereiden tukea ja sen vaikutuksia työpaikan vaihtoalttiuteen.

4.2. Työtovereiden tuki

Esimiehen tarjoaman tuen lisäksi myös työtovereilla on tärkeä rooli sosiaalisen tuen tarjoajina. Työtoverit muodostavat yhteisön, missä työntekijät toimivat arjessaan ja siten työtoverit ovat heitä, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa päivittäin. Työtovereilla ja heidän tuellaan voi siis olla suuri vaikutus siihen, millaiseksi työntekijä kokee työnsä. Vaikka esimiehen tarjoama tuki onkin saanut enemmän tutkimuksellista huomiota, myös työtovereiden tuen nähdään olevan yksi osa sosiaalista tukea (Ng & Sorensen 2008). Siten tärkeänä vaihtoalttiuden ennustajana voidaankin pitää yksilön kokemusta saatavilla olevasta työtovereiden tuesta.

Työtovereiden tuella viitataan tilanteisiin, joissa työtoverit avustavat tarvittaessa toisiaan työtehtävissään tarjoten niin tietoa ja ammattitaitoaan kuin rohkaisua ja tukeakin (Zhou & George 2001). Työtovereilta saatava tuki auttaa työntekijöitä muun muassa ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja vähentämään asiakastilanteisiin liittyviä sosiaalisia stressitekijöitä sekä uupumista (Karatepe, Yorganci & Haktanir 2009; Schaufeli & Bakker 2004). Työtovereiden tuki onkin tärkeää erityisesti työhön liittyvissä ongelmissa ja saattaa siten vähentää työhön liittyvää stressiä jopa enemmän kuin esimerkiksi perheeltä saatava tuki (Lindorff 2001). Kuten esimiehenkin tuesta, työntekijät muodostavat käsityksen **koetusta työtovereiden tuesta** (perceived coworker support), jolla tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että työtoverit tarjoavat sekä instrumentaalista eli konkreettista työhön liittyvää että emotionaalista tukea (Thoits 1985). Työtovereiden tukea koskevassa tutkimuksessa ei aina käytetä käsitettä *koettu työtovereiden tuki*, mutta viittaamiani tutkimuksia yhdistää se, että fokus on kuitenkin ollut nimenomaan työntekijöiden kokemuksissa saatavilla olevasta tuesta.

Työtovereiden tarjoamalla sosiaalisella tuella on havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia työympäristössä. Työtovereiden tuki on yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen (Fass, Bishop, & Glissmeyer 2007; Babin & Boles 1996) sekä parempaan tuloksellisuuteen (Joiner 2007). Työtovereiden tuki myös puskuroi työssä koettua uupumusta ja stressiä (Albar-Marín & García-Ramírez 2005; Karasek, Triantis, & Chaudhry 1982), mikä puolestaan saattaisi muuten johtaa työpaikan vaihtoalttiuteen. Tutkielmassani olen kiinnostunut erityisesti työtovereiden tuen vaikutuksesta työpaikan vaihtoalttiuteen, mihin liittyvää tutkimusta käsittelen seuraavaksi.

Ensinnäkin Ng ja Sorensen (2008) havaitsivat jo aiemmin mainitussa esimiehen ja työtovereiden tukea koskevassa meta-analyysissä, että koettu työtovereiden tuki sekä työpaikan vaihtoalttius korreloivat negatiivisesti keskenään (vaikka esimiehen tuella olikin suurempi vaikutus). Tämä on antanut tukea ajatukselle siitä, että työtovereiden tuen lisääntyessä työpaikan vaihtoalttius vähenee. Työtovereilta saatavan tuen negatiivinen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen onkin havaittu lukuisissa tutkimuksissa niin ravintola-alalla (Tews, Michel, & Ellingson 2013), hotellityöntekijöillä (Karatepe 2012) kuin henkisesti raskasta työtä tekevillä päihdetyöntekijöillä (Ducharme, Knudsen & Roman 2007). Hotellityöntekijöitä tutkinut Karatepe (2012) arvioi, että kun työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä ja saavansa tukea työtovereiltaan ratkaistakseen työhön liittyviä ongelmiaan, heille muodostuu positiivisia tunteita työtään kohtaan ja he jäävät todennäköisemmin organisaatioon. Toisin sanoen työntekijät toimivat sosiaaliseen vaihtoon liittyvän vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti: saadessaan hyödylliseksi kokemaansa tukea työtovereiltaan työntekijät vastaavat tähän kiintymyksellä ja positiivisilla tunteilla, mikä ilmenee muun muassa vähentyneenä työpaikan vaihtoalttiutena. Jos sosiaalista vaihtoa ei tapahdukaan ja työntekijöillä on kokemus vähäisestä työtovereiden tuesta, voidaan olettaa, että työpaikan vaihtoalttius lisääntyy. Aikaisemman tutkimuksen tukiessa tätä ajatusta johdan tutkielmani toisen hypoteesin:

H2 Kokemus vähäisestä työtovereiden tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta

Tässä tutkielmassa siis selvitetään, miten sosiaalinen, eli esimieheltä ja työtovereilta saatava tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Koska tutkimusaineisto kattaa kahden eri maan työntekijöitä, tulee myös kulttuurin vaikutus sosiaalisen tuen kokemiseen ottaa huomioon (Kim ym. 2008). Tähän perehdyn seuraavaksi.

4.3. Sosiaalisen tuen merkitys eri kulttuureissa

Tutkielmani aineisto koostuu suomalaisista ja venäläisistä vakituudessa työsuhteessa olevista työntekijöistä. Koska vertailevaa tutkimusta tehdään kahden hyvin erilaisen kulttuurin – individualistisen ja kollektivistisen – välillä, tulee kulttuurin vaikutus huomioida myös sosiaalisen tuen kokemisessa ja vaikutuksissa. Se, millainen minäkäsitys yksilöillä eri kulttuureissa on sekä millaisia ihmissuhteisiin liittyviä odotuksia ja normeja heillä on, vaikuttaa myös siihen, miten sosiaalista tukea käytetään, millaista sosiaalista tukea tarvitaan ja miten sitä etsitään (Kim ym. 2008).

Seuraavaksi käsittelen näitä kulttuurien taustalla vaikuttavia käsityksiä ja normeja, joiden jälkeen tarkastelen sitä, millainen merkitys sosiaalisella tuella on individualistisessa ja kollektivistisessä kulttuurissa. Tämän jälkeen pohdin, miten kulttuurien erot sosiaalisen tuen merkityksessä näkyvät tutkielmani esimerkkimaissa Suomessa ja Venäjällä.

Individualistisissa kulttuureissa vallalla oleva käsitys itsestä on itsenäinen ja muista riippumaton ja siten myös ihmissuhteet ovat luonteeltaan itsenäisiä: ne on valittu omasta tahdosta ja suhteisiin sisältyy vain vähän velvoitteita (Adams & Plaut 2003). Individualistisissa kulttuureissa yksilöt kuuluvat useisiin ryhmiin ja heillä on paljon suhteita, joissa painottuu enemmänkin pinnallinen vuorovaikutus kuin läheisempi yhteys (Triandis, McCusker & Hui 1990). Kollektivistisissa kulttuureissa sen sijaan käsitys itsestä on muista riippuvainen, jolloin myös ihmissuhteet ovat luonteeltaan riippuvaisia – niiden jäsenyys ei ole vapaaehtoista vaan enemmänkin annettua (Adams 2005). Ihmiset ovat tyypillisesti läheisiä ystäviensä ja työtovereidensa kanssa ja jakavat henkilökohtaisia asioitaan. He myös suosivat vähemmän, mutta läheisempiä ja pidempiaikaisia ihmissuhteita. (Triandis ym. 1990.)

Edellä kuvatut kulttuurien erot voivat vaikuttaa sosiaalisen tuen merkitykseen siten, että individualististen kulttuurien edustajat saattavat pyytää sosiaalista tukea varauksettomasti. Individualistisissa kulttuureissa on vallalla oletus, että yksilöiden tulee aktiivisesti tavoitella omaa hyvinvointiaan, ja muilla ihmisillä taas on vapaus valita oman tahtonsa mukaan haluavatko auttaa vai eivät. Kollektivististen kulttuurien edustajat puolestaan voivat olla varovaisempia tuomaan omia ongelmiaan muiden tietoon saadakseen apua. He jakavat kulttuurisen oletuksen, että yksilöiden ei tulisi kuormittaa sosiaalisia verkostojaan ja että myös muut tiedostavat tämän saman sosiaalisen vaatimuksen. (Kim ym. 2008.)

Kulttuurisia eroavaisuuksia sosiaalisen tuen pyytämisessä ja käytössä onkin havaittu useissa tutkimuksissa. Merkittäviä tuloksia on saatu vertailemalla aasialaisia, Amerikan aasialaisia sekä Amerikan eurooppalaisia (Hashimoto, Imada & Kitayama 2007; Kim, Sherman, Ko & Taylor 2006; Taylor ym. 2004). Näistä tutkimuksista tekemässään katsauksessa Kim, Sherman & Taylor (2008) totesivat, että kollektivististen kulttuurien (aasialaiset ja Amerikan aasialaiset) edustajat olivat individualististen kulttuurien edustajiin (Amerikan eurooppalaiset) verrattuna vastahakoisempia pyytämään apua muilta. Tämän tutkimusryhmä katsoi johtuvan siitä, että kollektivististen kulttuurien edustajat olivat enemmän huolissaan mahdollisista negatiivisista seurauksista, joita avunpyyntö voisi aiheuttaa heidän ihmissuhteilleen. Aasialaiset ja Amerikan aasialaiset käyttivät ja hyötyivät

enemmän sellaisista sosiaalisen tuen muodoista, jotka eivät pitäneet sisällään henkilökohtaisten stressaavien tapahtumien tai ahdistuksen paljastamista. Tutkimusryhmän mukaan individualististen kulttuurien edustajat sen sijaan hyötyisivät enemmän päinvastoin niin sanotusta eksplisiittisestä sosiaalisen tuen käyttämisestä. (Kim ym. 2008.) Näitä havaintoja tukevat aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan Amerikan eurooppalaiset kokevat ajatusten ja tunteiden avoimen ilmaisemisen erityisen merkitykselliseksi ja hyödylliseksi (Butler, Lee & Gross 2007; Kim & Sherman 2007).

Millaisena sosiaalisen tuen merkitys ja tuen pyytäminen näyttäytyvät tämän tutkielman esimerkkimaissa Suomessa ja Venäjällä? Individualistisen kulttuurin edustajana toimivassa Suomessa työntekijät tietävät oikeutensa ja kenties olettavatkin saavansa tukea työtovereiltaan ja esimiehiltään niin omalla uralla etenemiseen kuin päivittäisistä työtehtävistä selviytymiseen. Kun Suomessa työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttaa muun muassa tyytyväisyys esimiestyöhön (Lehto & Sutela 2014), työntekijän kokemukset esimerkiksi vähäisestä esimiestuesta voivat oletetusti aiheuttaa alttiutta vaihtaa työpaikkaa. Matalahierarkkisuus ja tiimipainotteisuus nykyisessä organisaatiokulttuurissa puolestaan korostavat enemmän työtovereilta saatavaa tukea ja riippumattomuutta esimiehistä. Suomalaisessa työelämässä siis kumpikaan sosiaalisen tuen muodoista ei korostu, vaan molemmat voivat olla yhtä tärkeitä. Sekä esimiehen että työtovereiden tarjoama tuki edesauttaa työntekijöiden autonomiaa ja henkilökohtaista kehittymistä.

Venäjällä suhdeverkostojen kautta saatu työpaikka (Parikka 2007, 270) voi toimia jo itsessään palkkiona, jolloin työntekijät eivät välttämättä oleta edes saavansa muuta. Kollektivistiselle kulttuurille ominaisesti tukea ei ehkä myöskään viitsitä pyytää tärkeiden suhteiden ja yhteisön liiallisen rasittamisen pelossa. Kun sosiaalinen tuki ei toimi Venäjällä keskeisenä työpaikkaan sitouttavana tekijänä vaan työntekijät arvostavat enemmän palkkaa (Balabanova ym. 2016), ei sosiaalisen tuen vaikutus työpaikan vaihtoalttiuteenkaan ole oletettavasti merkittävä. Vertailtaessa kuitenkin esimiehen ja työtovereiden tarjoamaa tukea, voi esimiehen tuen merkityksen olettaa olevan suurempi Venäjällä. Tämä johtuu edelleen vallalla olevasta johtamiskulttuurista, joka on paternalistinen ja holhoava (Popova 2010). Työntekijät ovat riippuvaisia esimiestensä edustamista organisaatioista. Jo itse palkkaus sekä esimiehen osoittama valta työntekijän tehtäviin ja hänen työympäristöstään huolehtimiseen saatetaan nähdä esimiehen osoittamana tukena työntekijälle. Kiitoksena tällaisesta tuesta toimii lojaalisuus ja sitoutuminen organisaatioon mikä näkyy vähäisinä työpaikan vaihtoaikaina.

Koska Suomessa voidaan katsoa vallitsevan individualistinen kulttuuri ja Venäjällä kollektivistinen kulttuuri (Hofstede 2010), johdan aikaisemman tutkimuksen tuella tutkielmani kolmannen hypoteesin:

H3 Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on erilainen Suomessa ja Venäjällä siten, että:

- Suomessa työtovereiden ja esimiehen tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen*
- Venäjällä vain esimiehen tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen*

Seuraavissa luvuissa keskityn tutkielmani toteutukseen esittäen ensin valitsemani näkökulman, tutkimuskysymyksen sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella johdetut hypoteesit (luku 5). Tämän jälkeen esittelen tutkimuksessa käytetyn aineiston sekä tutkimusmenetelmät (luku 6). Luvussa 7 käsittelen tutkielmani tuloksia ja lopulta (luku 8) esittelen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä pohdinnat.

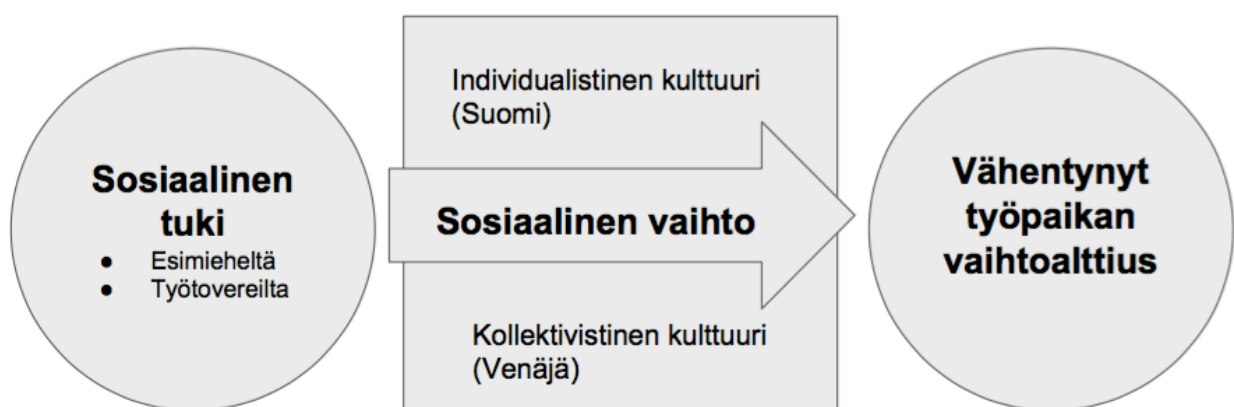
5. Tutkimuskysymys ja hypoteesit

Tähän mennessä tutkielmassani on esitelty tutkimuksen taustalla vaikuttavia teorioita sekä aikaisempaa tutkimusta liittyen niin kulttuurien eroihin, työpaikan vaihtoalttiuteen kuin sosiaaliseen tukeen. Tutkimuskenttä on laaja kaikissa edellä mainituissa aiheissa ja tässä vaiheessa tarkoituksena onkin täsmentää, mitä aikaisemmin esitellyistä teorioista tulen hyödyntämään omassa tutkielmassani.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys sosiaalisella tuella on työpaikan vaihtoalttiuteen. Sosiaalisen tuen vaikutukset työpaikan vaihtoalttiuteen on jo todettu suomalaisen työoloaineiston julkaisussa (Lehto & Sutela 2014), joten tutkielmassani onkin mielekästä pohtia, millaisia eroja sosiaalisen tuen vaikutuksissa työpaikan vaihtoalttiuteen on Suomen ja Venäjän välillä. Tarkastelen myös, onko kokemuksella esimieheltä ja työtovereilta saatavista tuista erilainen vaikutus eli vaikuttaako toinen vaihtoalttiuteen toista enemmän. Täten tutkimuskysymyksenä on:

Millainen on esimiehen ja työtovereiden tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä?

Vastatakseni kysymykseen, aion hyödyntää kuviossa 2 havainnollistettuja keskeisiä käsitteitä.



Kuvio 2. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavista sosiaalisista tekijöistä eli **sosiaalisten verkostojen** (Mossholder ym. 2005; Moynihan & Pandey 2007) ja **juurtuneisuuden** (Mitchell ym. 2001) mahdollistamasta sosiaalisesta tuesta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella siis oletan, että sosiaalinen, erityisesti esimieheltä (Ng & Sorensen 2008; Rhoades ym. 2001; Eisenberger ym. 2002; Maertz ym. 2007) ja työtovereilta (Karatepe 2012; Tews ym. 2013; Ng & Sorensen 2008) saatava tuki on yhteydessä vaihtoalttiuteen siten, että kokemus vähäisestä tuesta lisää vaihtoalttiutta. Sosiaalisen tuen vaikutukset työpaikan vaihtoalttiuteen tulevat selitetyksi **sosiaalisen vaihdon** (Settoon ym. 1996; Shore ym. 2009) käsitteellä, jolloin esimiehen ja työtovereiden tarjoaman tuen ajatellaan vaihtuvan sitoutumiseen ja vähentyneeseen työpaikan vaihtoalttiuteen. Jos sosiaalista vaihtoa ei tapahdu eikä kokemusta tuesta muodostu, vaihtoalttiuden voi olettaa lisääntyvän.

Tutkielmassa oletan myös, että kulttuuri – individualistinen tai kollektivistinen – moderoi eli muuntaa sosiaalisen tuen vaikutusta työpaikan vaihtoalttiuteen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että kulttuurilla on vaikutusta siihen, millainen merkitys sosiaalisella tuella on ja miten sitä käytetään (Hashimoto ym. 2007; Kim ym. 2006; Taylor ym. 2004). Individualistisessa kulttuurissa, kuten Suomessa, tukea oletetaan saavansa ja myös pyydetään niin työtovereilta kuin esimiehiltäkin. Kollektivistisissa kulttuureissa sosiaalista tukea pyydetään vastahakoisemmin tärkeiden suhteiden kuormittamisen pelossa. Silti kollektivistisissa kulttuureissa, erityisesti Venäjän paternalistisessa johtamiskulttuurissa esimiehen tuki voidaan kokea merkittävämpänä. (kts. Luku 4.3.) Edellä esitettyyn aiempaan tutkimukseen pohjaten tutkielman hypoteesit ovat:

H1 Kokemus vähäisestä esimiehen tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta

H2 Kokemus vähäisestä työtovereiden tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta

H3 Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on erilainen Suomessa ja Venäjällä siten, että:

- Suomessa työtovereiden ja esimiehen tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen
- Venäjällä vain esimiehen tuki on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen

6. Aineisto ja menetelmät

6.1. Aineisto

Tutkimuksessa hyödynnettävät aineistot tulevat Työsuojelurahaston rahoittamasta kaksivuotisesta SITI-projektista, jossa tehdään vertailututkimusta organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteistä ja edellytyksistä Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä (SITI-projekti 2017). Aineisto on kvantitatiivinen ja se koostuu suomalaisesta ja venäläisestä työoloaineistosta.

Suomalainen työolotutkimus on vuodesta 1977 lähtien noin viiden vuoden välein koottu palkansaajia kuvaava aineisto, joka on kerätty puhelin- ja käyntihaastatteluin. Noin tunnin pituisissa haastatteluissa käsiteltiin muun muassa fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista työympäristöä, työmarkkina-asemaa, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, työorientaatiota, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemista ja poissaoloja. Tässä tutkielmassa hyödynnän viimeisintä vuonna 2013 kerättyä aineistoa. Aineisto poimittiin 15–64 -vuotiaiden suomen- ja ruotsinkielisten vastaajien joukosta työvoimatutkimuksen syys- ja lokakuun kierrosten yhteydessä. Työolotutkimuksen otokseen kuuluivat ne työllisiksi palkansaajiksi osoittautuvat henkilöt, joiden säännöllinen työaika on vähintään 10 tuntia viikossa. Vuoden 2013 työolotutkimus otos oli kaiken kaikkiaan 7000 palkansaajaa ja aineisto sisälsi lopulta 4 876 henkeä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 69 prosenttia. (Lehto & Sutela 2014.)

Venäläinen työoloaineisto on kerätty marraskuussa 2014 hyödyntämällä osin suomalaisen työolotutkimuksen kyselylomaketta. Tietyt osat kyselystä ovat siis täysin samanlaisia kuin suomalaisessa työolotutkimuksessa, mikä mahdollistaa tulosten vertailun. Venäläinen työoloaineisto kerättiin käyntihaastatteluin mahdollisimman edustavalla ositetulla otannalla kolmessa kaupungissa: Moskovassa, Omskissa ja Nižni Novgorodissa. Aineisto kerättiin Venäjällä ensimmäistä kertaa ja se sisältää 780 yksityisen sektorin kokoaikaisessa ja vakituudessa työsuhteessa olevaa työntekijää. (Saari, Melin, Balabanova, & Efendiev 2017.)

Koska Suomen kyselyaineisto kattaa kaikki palkansaajat, vertailun mahdollistamiseksi vain kokoaikaiset, vakituudessa työsuhteessa olevat yksityisen sektorin työntekijät valittiin aineistoon (N

= 2641). Venäläisen aineiston keräyksessä haluttiin ottaa huomioon, että otos pitäisi sisällään samanlaisen osuuden vastaajista toimialoittain kuin suomalaisessa aineistossa olevat eri toimialojen yksityisen sektorin työntekijät vuonna 2008. Nämä toimialat olivat teollisuus, liike-elämän palvelut, rakentaminen, terveys- ja sosiaalipalvelut, kuljetus, informaatio ja viestintä, koulutus, rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöala sekä muut toimialat (kuten esimerkiksi oikeus, turvallisuus, matkailupalvelut jne.). (Saari, Melin, Balabanova, & Efendiev, 2017).

Tutkielmani aineistosta siis noin 77% oli suomalaisia ja 23% venäläisiä palkansaajia. Analyysiin valittiin vain ne vastaajat, jotka olivat vastanneet selitettävään, työpaikan vaihtoaikaa koskevaan kysymykseen, jolloin lopullinen vastaajien määrä tässä tutkielmassa on 3393. Vastaajista miehiä oli yli puolet (57,5%) ja vastaajien keski-ikä oli 42 vuotta. Tarkempaa tietoa vastaajien taustamuuttujista maista on esitelty luvussa 7.1. Tutkielman aineistot on saatu vain tutkimustarkoitukseen ja niistä on poistettu henkilötiedot.

6.2. Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus ja hypoteesien testaaminen

Tämä tutkielma on tutkimusotteeltaan kvantitatiivinen. Sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä melko paljon käytetyn kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on loogisen positivismin suuntaus, jonka mukaan kaikki tieto on peräisin suorista aistihavainnoista ja näihin havaintoihin perustuvasta päättelystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.) Kvantitatiivisen sosiaalitutkimuksen tyypillisin tapa kerätä aineistoa on survey-menetelmä eli etukäteen strukturoitu aineistonkeruu kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla. Kuten tässä tutkielmassa, kyseessä voi siis olla esimerkiksi henkilökohtainen puhelin- tai käyntihaastattelu, jossa haastattelija täyttää lomakkeen. Aineisto voidaan myös kerätä postikyselynä, jossa vastaaja täyttää lomakkeen itse. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 118). Tutkielmani aineisto on poikkileikkausaineisto. Se on siis kerätty tiettyinä ajankohtana (Holopainen & Pulkkinen 2015, 21), eikä tuloksissa siten voida nähdä ajallista kehitystä tai muutosta. Tämä aiheuttaa rajoituksia kausaliteetin eli syy-seuraussuhteiden tarkastelulle, mitä pohdin tarkemmin luvussa 8.1. käsitellessäni tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiempien teorioiden hyödyntäminen sekä hypoteesien esittäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,

139–140.) Hypoteeseilla ennakoita ratkaisuja tai selityksiä tutkittavaan ilmiöön. Tieteellisen tutkimuksen edellytyksenä on, että hypoteesit ovat perusteltuja. Tavallisesti perustelut löytyvät teorioista tai aikaisemmista tutkimuksista. (Hirsjärvi ym. 2009, 158.) Hypoteesilla tarkoitetaan lausetta, jossa kuvataan muuttujien välistä yhteyttä ja siinä esitetään selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä testataan (Metsämuuronen 2003, 24–27). Vastahypoteesi (H1) on tutkimuksen oma väite, jolle haetaan tukea aineistosta. Nollahypoteesi (H0) puolestaan on väite, joka väittää, ettei yhteyttä tai eroa ole. (Metsämuuronen 2003, 364.)

Vastahypoteesi eli tutkimuksen oma väite voi olla joko kaksi- tai yksisuuntainen. Kaksisuuntainen hypoteesi esittää, että kahden asian välillä on yhteys tai ero. Yksisuuntainen hypoteesi puolestaan kertoo, mihin suuntaan tämä yhteys tai ero tapahtuu. (Metsämuuronen 2003, 364–366.) Tässä tutkielmassa asetetut hypoteesit ovat yksisuuntaisia, sillä niissä väitetään vähäisen sosiaalisen tuen nimenomaan lisäävän vaihtoalttiutta. Yksisuuntaisen hypoteesin asettaminen vaatii aiempaa tutkimusta, joka tukee hypoteesille asetettua suuntaa (em. 364–366). Tutkielmani hypoteesit ovatkin asetettu aiemman tutkimuksen pohjalta.

Hypoteesin testaamisessa vain toinen hypoteeseista voi olla oikea. Sitä, kumpi hypoteeseista pitää paikkaansa, arvioidaan P-arvojen eli niin sanottujen havaittujen merkitsevyystasojen avulla. Mikäli p-arvo on lähellä yhtä, nollahypoteesi jää voimaan. Jos taas p-arvo on lähellä nollaa, nollahypoteesi kumoutuu ja vastahypoteesi on todennäköisemmin oikea. (Nummenmaa 2009, 148–151.) Havaitulla p-arvolla on tärkeä rooli, sillä se kertoo nollahypoteesin virheellisen hylkäämisen riskin. P-arvo siis ilmoittaa todennäköisyyden, jolla virheellinen johtopäätös tehdään pitkässä sarjassa samanlaisten aineistojen analyyssejä. (Metsämuuronen 2003, 354.) Tässä tutkielmassa p-arvon merkitsevyyden rajaksi asetettiin 0,001 eli nollahypoteesin virheellisen hylkäämisen riski on 0,1 %. Merkitsevyyden rajan olen asettanut kyseiseksi aineistoni suuren koon vuoksi: suurissa otoksissa pienetkin erot voivat olla tilastollisesti merkitseviä, joten nollahypoteesin virheellisen hylkäämisen riskin on hyvä olla mahdollisimman pieni.

Vertaileva tutkimus

Tutkielmani on luonteeltaan vertaileva eli vertailua tehdään kahden kulttuurin, individualistisen ja kollektivistisen, välillä. Tutkielmassa individualistista kulttuuria edustaa suomalainen aineisto, ja kollektivistista kulttuuria venäläinen aineisto. Vertailevassa tutkimuksessa lisätään paitsi ymmärrystä ja kykyä selittää omaa yhteiskuntaamme (Lane 1989, 13), myös suhteutetaan yhteiskunnan tilaa ja

kehitystä muihin maihin ja kansainväliseen kontekstiin (Alapuro & Arminen 2004, 43–44). Globalisoituvassa maailmassa suhteuttaminen antaa hyvän mahdollisuuden yrittää ennakoida tulevaisuuden vaatimuksia sekä sopeutua niihin parhaan mukaan, tai vaihtoehtoisesti luoda uudenlaisia tulevaisuudenkuvia (em. 43–44). Vertailevan tutkimuksen avulla voidaan siis tulkita esimerkiksi työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä eri maiden välillä. Tutkielmani tapauksessa vertailu tuo tietoa Suomelle tärkeästä kauppakumppanista Venäjästä ja sen työelämässä vaikuttavan kollektivistisen kulttuurin vaikutuksista työpaikan vaihtoalttiuteen suhteessa Suomen individualistiseen kulttuuriin.

Vertaileva tutkimus voidaan jakaa kahteen tutkimukselliseen lähestymistapaan: muuttujaorientoituneeseen ja tapausorientoituneeseen tutkimukseen. Muuttujaorientoituneessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on yksi tai pieni määrä muuttujia suuressa määrässä tapauksia. Tapausorientoituneessa tutkimuksessa sen sijaan tutkitaan useampaa muuttujaa pienessä määrässä tapauksia. Tapausorientoitunut tutkimus voidaan jakaa edelleen kahteen lähestymistapaan. Ensinnäkin tutkimukseen, jossa muutamia vertailtavia tapauksia kuten maita tai kulttuureja pidetään uniikkeina. Toinen lähestymistapa on vertailla pientä määrää tapauksia, jolloin korostetaan tapausten samankaltaisuuksia. (Ragin 2013; Oinonen & Alestalo 2006.) Tämä tutkielma on luonteeltaan tapausorientoitunut tutkimus, jossa vertailtavia tapauksia eli Suomea ja Venäjää sekä niissä vallitsevia individualistista ja kollektivistista kulttuuria pidetään ainutlaatuisina. Vertailun avulla voidaan nähdä, ovatko tutkielman muuttujat kuten sosiaalinen tuki ja työpaikan vaihtoalttius erilaisessa yhteydessä toisiinsa näissä eri maissa ja kulttuureissa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vertailu edellyttää, että määrälliset mittarit ja niiden arvot ovat vertailukelpoisia (Alapuro & Arminen 2004, 44–45). Tutkielmassani käytetään samoja mittareita molemmissa maissa eli väittämät ovat samanlaiset sekä suomalaisessa että venäläisessä aineistossa. Tuloksia analysoidessa tulee kuitenkin ottaa huomioon vertailun kohteina olevien maiden erilaiset merkitysrakenteet, jotka saattavat vaikuttaa tuloksiin. Palaan aiheeseen tutkielmani pohdinnassa.

Logistinen regressioanalyysi

Tutkielman analyysimenetelmänä käytin logistista regressioanalyysia. Logistinen regressioanalyysi on käyttökelpoinen menetelmä silloin, kun selitettävänä muuttujana on kaksiluokkainen muuttuja, jota selitetään joukolla muuttujia (Jokivuori & Hietala 2007, 58). Analyysissa pyritään löytämään useamman selittäjän joukosta parhaat selittämään ilmiötä ja siinä tapahtuvaa vaihtelua. Logistisella

regressioanalyysillä voidaan muun muassa etsiä ilmiön kannalta oleellisia muuttujia tai tutkia teorian kannalta oleellisten, eli aiemmin tärkeiksi todettujen muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä. Analyysillä voidaan myös testata, ovatko tietyt muuttujat parempia selittäjiä kuin toiset. (Metsämuuronen 2003, 606–607.)

Logistisessa regressioanalyysissä selitettävä muuttuja on dikotominen ja binäärinen, kuten ei-kyllä, ei sovi-sopii tai tässä tutkielmassa ei halua vaihtaa – haluaa vaihtaa (työpaikkaa). Uudelleenluokituksessa muuttujat saavat arvot 1 ja 0. Analyysissä ennustetaan aina suuremman numeerisen arvon saavaa luokkaa, eli tutkielmassani analyysi ennusti riskiä kuulua arvon 1 luokkaan (haluaa vaihtaa) suhteessa luokkaan 0 (ei halua vaihtaa). (Jokivuori & Hietala 2007, 58.)

Logistisella regressioanalyysillä ei ole juurikaan vaatimuksia: selittäviltä muuttujilta ei vaadita normaalisuutta eikä selitettävän muuttujan kahden eri ryhmän homoskedastisuutta eli samavarianssisuutta (Jokivuori & Hietala 2007, 59). Logistisessa regressioanalyysissä on kuitenkin hyvä välttää multikollineaarisuutta, eli liian suuria selittävien muuttujien välisiä korrelaatioita. Muuttujien korreloidessa liikaa keskenään voi malliin tulla esimerkiksi kaksi samaa ilmiötä kuvaavaa muuttujaa, vaikka vain toinen muuttuja toisi malliin selitystä eikä toinen enää lisäisi mallin selitystasetta. (Metsämuuronen 2001, 79.) Multikollineaarisuuden välttämiseksi tarkastelin selittävien sekä taustamuuttujien korrelaatiokertoimia, jotka on esitelty luvussa 7.1. (Taulukko 3).

Analyysi toteutettiin pakottavalla (enter) menetelmällä, jolloin malliin otettiin mukaan kaikki selittäjät yhdellä kertaa. Työpaikan vaihtoahtiutta ennustavat tekijät lisättiin malliin askeltaen siten, että ensin tarkasteltiin taustamuuttujia, sitten päävaikuttajia eli työtovereiden ja esimiehen tukea ja lopulta interaktiotermejä.

Logistisessa regressioanalyysissä on oleellista tulkita vetosuhteita. Vetosuhteen (Odds ratio, OR) avulla kuvataan kuinka paljon kaksi todennäköisyyttä tai suhteellista osuutta poikkeavat toisistaan (Alastalo, Rita & Töttö 2008). Toisin sanoen se kuvaa jonkin ilmiön tapahtumisen todennäköisyyttä suhteessa siihen todennäköisyyteen, että ilmiötä ei tapahdu. Tutkielmassani vetosuhde siis kuvaa suhteellista todennäköisyyttä kuulua ryhmään, joka haluaa vaihtaa työpaikkaa. Analyysissä saadun vetosuhteen perusteella päätellään, onko tarkasteltavan selittävän muuttujan luokka vetoa kasvattava vai vähentävä. Jos vetosuhde on enemmän kuin 1, muuttujalla on positiivinen yhteys selitettävään tekijään, ja jos vetosuhde on alle 1, yhteys on negatiivinen. Kategorisiksi valittujen selittävien muuttujien kohdalla kustakin selittävästä muuttujasta valitaan jokin viiteluokka vertailutasoksi eli

referenssiryhmäksi. Tähän referenssiryhmään verrataan muita luokkia. (Jokivuori & Hietala 2007, 63). Muuttujan skaalasta riippuen tuo viiteluokka on siis joko 1 tai 0. Analyysissa on nähtävissä myös vetosuhdetta kuvaavan luvun luottamusväli, joka on 95%. Luottamusvälin avulla voidaan arvioida millä vaihteluvälillä vetosuhdetta kuvaava luku vaihtelee siinä perusjoukossa, jota aineisto edustaa (em. 62).

Mallin hyvyttä voidaan arvioida muun muassa Hosmerin ja Lemenshown testin sekä näennäisselitysasteiden avulla. Hosmerin ja Lemenshown testi mittaa sitä, miten arvot luokittuvat oikeisiin kategorioihin eli kuinka hyvin malli ja aineisto sopivat yhteen. Mallia pidetään hyvänä, mikäli sen khiin neliö –testin p-arvo on suurempi kuin .05. (Jokivuori & Hietala 2007, 68; Metsämuuronen 2001, 89.) Mallin ja aineiston välistä yhteensopivuutta voidaan tarkastella myös luokittelutaulukon avulla. Taulukosta selviää, miten hyvin mallin avulla pystytään lajittelemaan vastaajat oikeisiin luokkiin valittujen taustaselittäjien perusteella. Annettujen selittäjien perusteella malli laskee jokaiselle havainnolle oman todennäköisyyden kuulua ryhmään, jotka haluavat vaihtaa työpaikkaa ja ryhmään, jotka eivät halua vaihtaa. Mallin hyvydestä kertoo se, miten suuren osan havainnoista malli pystyy luokittelemaan annettujen selittäjien avulla oikein näissä ryhmissä. (Jokivuori & Hietala 2007, 69–70.)

Logistisessa regressioanalyysissa selitettävän muuttujan kaksiluokkaisuuden todellisia selitysasteita ei voida laskea, joten niitä nimitetään näennäisselitysasteiksi, joista suositeltavimpana pidetään Nagelkerkea. Tämä johtuu siitä, että Nagelkerken ilmaisema arvo voi aidosti vaihdella 0:n ja 1:n välillä. Mikäli näennäisselitysaste on 0, malli ei kykene luokittelemaan yhtäkään tapausta oikein, ja jos aste on 1, se pystyy luokittelemaan kaikki havainnot täysin oikein. (Jokivuori & Hietala 2007, 67.) Selitysaste siis kertoo, kuinka paljon x-muuttujien vaihtelu selittää y-muuttujan vaihtelusta (Ketokivi 2009, 89). Tutkielmassani tämä tarkoittaa, kuinka paljon työpaikan vaihtolttiuden vaihtelusta selittyy valitsemieni selittävien muuttujien vaihtelulla. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ei korkeisiin selitysasteisiin juuri koskaan päästä eikä niihin pyritäkään, sillä aineistossa on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat selitettävään muuttujaan ja tutkija tarkastelee niistä vain muutamia (Ketokivi 2009, 103).

Interaktiovaikutus

Analyysissa suoritin myös interaktiovaikutusten tarkastelun. Interaktiovaikutuksesta puhutaan, kun selittävän muuttujan vaikutus selitettävään muuttujaan vaihtelee riippuen jonkin kolmannen muuttujan arvoista. Tätä kolmatta muuttujaa kutsutaan yleisesti moderaattoriksi. (Jaccard 2001, 12.)

Tässä tutkimuksessa moderaattorina on maa-muuttuja eli kiinnostuksen kohteena on, miten sosiaalisen tuen vaikutus vaihtoalttiuteen vaihtelee maittäin. Interaktiovaikutusten tarkastelemista varten kaikki jatkuvat muuttujat (ikä, työtovereiden tuki, esimiehen tuki) standardoitiin siten, että niiden keskiarvo on 0 ja keskihajonta 1. Vaikka standardointi ei juurikaan vaikuta analyysin tuloksiin, se helpottaa interaktiovaikutusten tulkintaa. (Dawson 2014.)

Kun interaktio sisältää kaksi muuttujaa, puhutaan kaksisuuntaisesta interaktiosta (Dawson 2014). Koska sosiaalinen tuki jaetaan tässä tutkimuksessa esimiehen tukeen ja työtovereiden tukeen, interaktiotermeiksi kutsuttuja muuttujia oli interaktiotarkastelussa kaksi. Interaktiotermit luotiin kertomalla selittävät muuttujat (esimiehen tuki tai työtovereiden tuki) ja moderaattori (maa) toisillaan. Mikäli interaktiotermi oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$), päätin, että maa/kulttuuri vaikuttaa esimiehen tai työtovereiden tuen sekä vaihtoalttiuden väliseen yhteyteen. (Dawson 2014.)

Tilastollisesti merkitsevän interaktiovaikutuksen tulkinnan helpottamiseksi käytin apuna visuaalista kuviota, joka on esitelty luvussa 7.4. Interaktiokuvion toteutin käyttämällä tarkoitukseen sopivaa valmista laskentataulukkoa (Dawson. Interpreting interaction effects. 15.3.2018). Kuvion tulkitsemiseksi tarkastelin vielä tarkemmin muuttujien yhteyksien merkitsevyyttä sekä selittävän muuttujan vetosuhteita Suomessa ja Venäjällä.

Faktorianalyysi ja summamuuttujan luominen

Logistisen regressioanalyysin tukena käytin faktorianalyysiä luodessani summamuuttujaa esimiestukea koskevista muuttujista. Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jonka avulla on tarkoitus löytää yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia useamman muuttujan joukosta. Muuttujajoukossa vallitsevien yhteyksien eli korrelaatioiden taustalla voidaan siis ajatella olevan jokin taustarakenne, joka tiivistyy yhteen tai useampaan keskenään korreloimattomaan tai korreloivaan faktoriin. Analyysissä tutkitaan ensin muuttujien välisiä korrelaatioita ja pelkistetään monen väittämän muodostama kokonaisuutta mahdollisimman harvaan faktoriin. Jos väittämien välillä on voimakas korrelaatio ja ne ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, voidaan olettaa, että ne mittaavat samaa ominaisuutta. Jos korrelaatio puolestaan on voimakkaan negatiivinen, väittämät mittaavat saman ulottuvuuden eri ääripäitä. (Jokivuori & Hietala 2007, 89–90.) Ekstrakointimenetelmänä käytin maximum likelihoodia, sillä se on toimivin, kun havaintoja on paljon (em. 94). Rotaatiomenetelmänä käytin vinokulmaista Obliminia, sillä oletin faktoreiden korreloivan keskenään (Metsämuuronen 2003, 536). Faktorianalyysissa kommunaliteetit kertovat kuinka paljon muuttujien vaihtelusta pystytään selittämään faktoreiden avulla. Kommunaliteetti on siis tunnusluku, joka kuvaa

prosenttiosuutta, jolla yksittäisen muuttujan vaihtelu tulee selitetyksi valitussa faktorissa. Mitä lähempänä kommunaliteetti on arvoa 1, sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua. Analyysissa valitaan sellaiset faktorit, joiden ominaisarvo on yli 1. (Jokivuori & Hietala 2007, 95–97.) Näitä faktoreita oli analyysissani yksi eli muuttujat latautuivat vain yhdelle faktorille. Tämän vuoksi rotaatiota ei voitu suorittaa.

Faktorianalyysin jälkeen ennen esimiestuen summamuuttujan luomista tarkistin mittarin sisäisen yhdenmukaisuuden reliabiliteettitestauksella. Reliabiliteettianalyysia ja summamuuttujan luomista varten muuttujien asteikko täytyy kääntää samansuuntaiseksi (Jokivuori & Hietala 2007, 103). Käänsin siis kielteiset väittämät samansuuntaiseksi muiden kanssa. Summamuuttujan reliabiliteetista kertoo Cronbachin alfa, jonka arvon tulisi olla suurempi kuin 0.6, jotta sisäistä konsistenttisuutta voidaan katsoa olevan riittävästi (em. 104).

Kuvailevat menetelmät

Logistisen regressioanalyysin ohella esittelen myös muuttujien jakaumia kuvaavia tunnuslukuja kuten frekvenssejä, prosentteja, keskiarvoja, keskihajontaa sekä jakaumien minimi- ja maksimiarvoja. Tunnusluvut toimivat johtopäätösten ja objektiivisen tulkinnan tukena (Holopainen & Pulkkinen 2008, 78) eli ne antavat aineistosta alustavan kuvan ennen varsinaista analyysia.

Seuraavaksi käsittelen tutkielmani mittareita sekä analyysia varten tehtyjä muuttujan muunnoksia.

6.3. Mittarit

Suomalaisen työolotutkimuksen aineistossa on sen toteutusvuosina toistuneet pääosin samanlaiset kysymykset, joten useimmilta keskeisiltä aihealueilta on kertynyt tuloksia 36 vuoden ajalta. Tutkimuslomaketta on kuitenkin pyritty uudistamaan joka kierroksella siten, että työelämän muutokset ja uudet ilmiöt tavoitettaisiin mahdollisimman hyvin. Vuoden 2013 tutkimuksessa uutta olivat kysymykset muun muassa työn imusta, työntekijöiden osallistumisesta, vähemmistöön kuulumisesta ja syrjinnästä. (Lehto & Sutela 2014.) Tutkielmaani valitut muuttujat mittaavat työpaikan vaihtolattiutta sekä kokemusta esimieheltä ja työtovereilta saadusta tuesta. Mukana ovat myös tutkielmani kannalta oleelliset taustamuuttujat: maa, sukupuoli, ikä sekä esimieheys. Nämä mittarit löytyvät täsmälleen samanlaisina myös venäläisestä työoloaineistosta. Selitettävänä

muuttujana on siis työpaikan vaihtoalttius ja selittävinä muuttujina kokemus esimiehen tuesta sekä kokemus työtovereiden tuesta.

Työpaikan vaihtoalttiutta mitattiin kolmiportaisella kysymyksellä, *Jos voisitte vaihtaa toiseen työpaikkaan samalla palkalla, niin vaihtaisitteko: 1=Samalle ammattialalle, 2=Eri ammattialalle 3=Vai ette lainkaan vaihtaisi.* Logistista regressioanalyysia varten selitettävä muuttuja dikotomisoitiin siten, että *Ei lainkaan vaihtaisi* -vastaus koodattiin vastaukseksi 0 (ei halua vaihtaa) ja *Samalle ammattialalle* sekä *Eri ammattialalle* -vastaukset koodattiin vastaukseksi 1 (haluaa vaihtaa).

Selittävät muuttujat valittiin esimiehen tukea sekä työtovereiden tukea koskevista kysymyksistä. Esimiestä koskevasta kysymyspatteristossa **esimiehen tukea** mittasi kymmenen väittämää, muun muassa *Esimieheni tukee ja rohkaisee minua?, Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista?, Esimieheni on innostava?* sekä *Esimieheni keskustelelee runsaasti kanssamme?* (kaikki esimiehen tukea koskevat väittämät liitteessä 1). Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat *1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin eri mieltä, 5=Täysin eri mieltä, 6=Ei sovi.* Analyysia varten *Ei sovi*-vastaukset koodattiin puuttuvaksi tiedoksi. Väittämien joukossa oli myös kaksi kielteistä väittämää (*Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja? & Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista?*). Summamuuttujan luomista varten muuttujien asteikko täytyy kääntää samansuuntaiseksi (Jokivuori & Hietala 2007, 103), joten kielteiset väittämät käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Tämän jälkeen muuttujista luotiin summamuuttuja, jonka arvot liikkuvat välillä 1 (= vahva tuki) ja 5 (= ei tukea). Summamuuttujaa luodessa hyväksyttiin yksi puuttuva vastaus per vastaaja. Mikäli puuttuvia vastauksia oli enemmän, kyseisiä vastaajia ei otettu mukaan aineistoon. Esimiestuen summamuuttujan reliabiliteetista kertovan Cronbachin alfan arvo oli 0.90, jota voidaan pitää varsin hyvänä.

Työtovereiden tukea mittasi 5-portainen likert-asteikollinen kysymys *Saatteko tukea ja rohkaisua työtovereiltanne, kun työ tuntuu hankalalta?* vastausvaihtoehtojen ollessa *1=Aina, 2=Useimmiten, 3=Joskus, 4=Ei koskaan, 5=Ei sovi.* *Ei sovi* -vastaukset koodattiin analyysia varten puuttuvaksi tiedoksi.

Taustamuuttujina tutkimuksessa olivat maa, sukupuoli, ikä ja esimieheys. Maa-muuttujan valitseminen taustamuuttujaksi on perusteltua, sillä aineisto koostuu vain suomalaisista ja venäläisistä vastaajista ja vertailu on täten mielekästä. Maa-muuttuja on analyysissa myös moderaattorimuuttujana, eli tutkimuksessa vertailtiin sitä, miten sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen vaihteli maittain. Sukupuolen ja iän on havaittu olevan yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen niin suomalaisessa työoloaineistossa jo aiempina vuosina (Lehto & Sutela 2014) kuin kansainvälisessäkin tutkimuksessa (Moynihan & Landuyt 2008, Mor Barak ym. 2001). Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu ammattiaseman olevan yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen, vaikka yhteyden suunta vaihtelee. Korkeammassa asemassa olevat työntekijät eivät välttämättä ole valmiita vaihtamaan työpaikkaansa ja hyvää asemaansa (Lewis 1991). Toisaalta taas juurikin korkeammassa asemassa olevilla työntekijöillä voi olla paremmat mahdollisuudet vaihtaa työpaikkaa ja siksi olla todennäköisemmin vaihtoalttiita (Cotton & Tuttle 1986). Tämän perusteella onkin kiinnostavaa tutkia sitä, onko mahdollinen esimiesasema yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen tässä aineistossa. Analyysia varten taustamuuttujille tehtiin seuraavat muunnokset:

- **Maa** -muuttuja koodattiin siten, että Venäjä sai arvon 0 ja Suomi arvon 1. Maa-muuttujaa käytetään analyysissa myös moderaattorina interaktiovaikutuksen tarkastelussa. Tässä tapauksessa siis vertailtiin sitä, miten sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen vaihteli maittain.
- **Sukupuoli** esiintyi aineistossa siten, että mies sai arvon 1 ja nainen arvon 2. Analyysia varten vastausvaihtoehdot koodattiin siten, että mies-vastaus sai arvon 0 ja nainen arvon 1.
- **Ikä** on merkitty vastaamisajankohdan ikänä ja sitä käytetään analyysissa jatkuvana muuttujana. Alustavaa tarkastelua ja aineiston kuvaamista varten ikä-muuttuja on kuitenkin koodattu ikäluokkiin (luku 7.1. taulukko 1).
- **Esimieheys** -muuttujaa mitattiin kysymyksellä *Kuuluuko työtehtäviinne toisten työn johtamista tai tehtävien jakamista toisille työntekijöille?*. Vastausvaihtoehdot olivat 1=Kyllä, 2= Ei, ja ne koodattiin analyysia varten siten, että Ei-vastaus sai arvon 0 ja Kyllä -vastaus arvon 1.

7. Tulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani tuloksia. Aluksi esittelen aineiston yleisiä tunnuslukuja, jonka jälkeen käyn läpi faktorianalyysin tulokset summamuuttujan osalta. Lopulta käsittelen logistisen regressioanalyysin tulokset työpaikan vaihtoalttiutta ennustavista tekijöistä, sekä tarkastelen interaktiovaikutuksia.

7.1. Alustavat tarkastelut

Tutkielman taustamuuttujiksi valittiin tutkimusaiheen kannalta oleellisia muuttujia aikaisempaa tutkimustietoa hyödyntäen. Taustamuuttujien tunnusluvut on nähtävissä taulukossa 1. Suomalaisista vastaajista valtaosa oli miehiä (61%), kun taas venäläisillä vastaajilla sukupuolijakauma oli tasaisempi. Iältään suurin osa vastaajista oli yli 25-vuotiaita. Molemmissa maissa esimiestyötä tekevät jäivät vähemmistöön.

Taulukko 1. Taustamuuttujien frekvenssijakaumat (n, %) Suomessa ja Venäjällä, N= 3393

	Suomi		Venäjä	
Taustamuuttujat	N	%	N	%
Sukupuoli				
- Mies	1584	60.6	363	46.5
- Nainen	1029	39.4	417	53.5
Ikä				
alle 25-vuotiaat	163	6.2	57	7.3
25-34-vuotiaat	570	21.8	211	27.1
35-44-vuotiaat	639	24.5	203	26
45-54-vuotiaat	740	28.3	204	26.2
55-65-vuotiaat	501	19.2	105	13.5
Esimiestyössä				
- Kyllä	1064	40.7	290	37.2
- Ei	1549	59.3	490	62.8

Selitettävän ja selittävien muuttujien tunnuslukuja (taulukko 2) tarkastellessa havaitaan, että hieman yli puolet suomalaisista olisivat olleet halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Venäläisillä vastaajilla työpaikan vaihtoalttius jakautuu tasan: puolet olisi ollut valmiita vaihtamaan työpaikkaa, puolet ei. Työtovereiden tuessa oli nähtävissä suuremmat erot maiden välillä. Venäläisistä vastaajista alle 8% koki saavansa aina tukea työtovereiltaan, kun suomalaisista vastaajista samoin koki 31%. Esimiehen tukea koettiin molemmissa maissa saadun melko paljon keskiarvon ollessa noin 2 (asteikolla 1=vahva, 5=eivät tukea).

Taulukko 2. Selitettävän ja selittävien muuttujien frekvenssijakaumat Suomessa ja Venäjällä, N=3393

Mittarit	Suomi					Venäjä				
	n	%	keskiarvo	hajonta	min/max	n	%	keskiarvo	hajonta	min/max
Vaihtoalttius										
- Haluaa vaihtaa	1353	51.8				390	50			
- Ei halua vaihtaa	1260	48.2				390	50			
Työtovereiden tuki										
- Aina	803	31.3				54	7.7			
- Useimmiten	1174	45.8				243	34.6			
- Joskus	520	20.3				343	48.8			
- Ei koskaan	66	2.6				63	9			
Esimiehen tuki										
(1=vahva...5=eivät tukea)	2530		2.18	0.8	1 / 5	780		2.3	0.6	1 / 5

Seuraavaksi tarkastelin muuttujien välisiä korrelaatioita. Ennen analyysin tekoa tulee tarkistaa ja siten välttää mahdollinen multikollineaarisuus, eli liian suuret korrelaatiot muuttujien välillä. Taulukosta 3 havaitaan, että korrelaatiot olivat suhteellisen matalia kaikkien muuttujien osalta.

Taulukko 3. Taustamuuttujien ja selittävien muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat	1	2	3	4	5	6
1. Ikä	1					
2. Sukupuoli	.019					
3. Maa	.089***	-.0120***				
4. Esimiestyössä	.003	-.090***	.029			
5. Esimiehen tuki	.044***	.016	-.073***	-.061***		
6. Työtovereiden tuki	-.009	-.079***	-.322***	-.011	.274***	1

***p<0.001

7.2. Faktorianalyysi

Esimiestuen summamuuttujan luomiseksi tein faktorianalyysin esimiestä koskevista kysymyksistä (taulukko 4). Faktoroidut muuttujat mittaavat esimiehen antamaa tukea ja muuttujien taustalta löytyi yksi faktori, jolle kaikki muuttujat latautuivat. Kommunaliteetteja tarkastellessa kaikki muuttujat tulevat selitetyksi hyvin kyseisessä faktorissa. Faktorianalyysin osalta summamuuttujan luominen esimiestukea koskevista muuttujista oli siis perusteltua.

Taulukko 4. Faktorianalyysi esimiestuen osamuuttujista (muuttujien lataukset)

Muuttujat	Esimiestuki
1. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua?	.830
2. Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista?	.775
3. Esimieheni on innostava?	.828
4. Esimieheni keskustelelee runsaasti kanssamme?	.702
5. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista?	.659
6. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä?	.640
7. Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja? (käännetty)	.520
8. Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista? (käännetty)	.600
9. Esimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittämään työssään?	.604
10. Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni?	.696
Ominaisarvo	5.3
Selitysosuus %	52.9

7.3. Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat tekijät

Seuraavaksi tarkastelen logistisen regressioanalyysin tuloksia, jotka on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5. Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat tekijät (logistinen regressioanalyysi), N=3393

	Askel 1			Askel 2			Askel 3		
	B	OR	Luottamusväli	B	OR	Luottamusväli	B	OR	Luottamusväli
Taustamuuttujat									
Maa (1=Suomi)	0.046	1.047	0.88-1.24	0.261	1.299	1.08-1.57	0.085	1.089	0.89-1.34
Sukupuoli (1=Nainen)	-0.014	0.987	0.86-1.14	0.017	1.018	0.88-1.18	0.026	1.027	0.88-1.19
Ikä	-0.208***	0.812	0.76-0.87	-0.254***	0.776	0.72-0.84	-0.26***	0.771	0.72-0.83
Esimiestyössä (1=Kyllä)	-0.101	0.904	0.78-1.04	-0.038	0.962	0.83-1.12	-0.059	0.943	0.81-1.10
Sosiaalinen tuki									
Esimiehen tuki				0.507***	1.66	1.53-1.80	0.54***	1.716	1.39-2.12
Työtovereiden tuki				0.175***	1.191	1.10-1.30	-0.146	0.864	0.73-1.03
Interaktiotermit									
Esimiehen tuki*Maa							-0.043	0.958	0.76-1.21
Työtovereiden tuki *Maa							0.414***	1.513	1.25-1.84
X²	36			227			18		
P-arvo	0.000			0.000			0.000		
Nagelkerke R²	1,5%			10,5%			11,2%		

Selitettävä muuttuja Työpaikan vaihtoalttius (1=haluaa vaihtaa, 0=ei halua vaihtaa), ***p<0.001, Luottamusväli 95%

Työpaikan vaihtoalttiutta ennustavat tekijät lisättiin malliin askeltaen. Ensimmäisellä askeleella tarkastelen taustamuuttujia, jolloin havaitaan, että vain ikä on tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Iän regressiokerroin on negatiivinen, eli mitä nuorempi vastaaja on kyseessä, sitä todennäköisemmin hän haluaa vaihtaa työpaikkaa. Mallin näennäisselitysasteita tulkitsemalla havaitaan, että ensimmäinen malli selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta 1.5% eli ei kovin paljoa.

Toisella askeleella malliin lisättiin päävaikuttajat eli työtovereiden ja esimiehen tuki. Mallin näennäisselitysasteet jo nousevat, eli selitettävän muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään 10.5%. Khiin-neliöarvo on suuri ja se on tilastollisesti merkitsevä, mikä tarkoittaa sitä, että malli muuttuu

edelliseen askeleeseen verrattuna (Jokivuori & Hietala 2007, 66). Tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ovat ikä, esimiehen ja työtovereiden tuki. Niiden vastaajien, jotka kokevat, etteivät saa esimieheltään tukea, vetosuhde vaihtaa työpaikkaa on 1.7 -kertainen heihin nähden, jotka kokevat saavansa tukea esimieheltään. Ilman työtovereiden tukea jäävien vetosuhde vaihtaa työpaikkaa on 1.2 -kertainen niihin nähden, jotka kokevat saavansa tukea. Esimiehen vähäisellä tuella on siis hieman suurempi vaikutus työpaikan vaihtoalttiuteen kuin vähäisellä työtovereiden tuella. P-arvon ollessa alle 0.001 nollahypoteesi voidaan hylätä ja vastahypoteesi astuu voimaan: kokemukset vähäisestä esimiehen ja työtovereiden tuesta lisäävät työpaikan vaihtoalttiutta.

Kolmannella askeleella malliin lisätään interaktiotermit. Mallin näennäisselityssasteet nousevat maltillisesti ja khiin-neliöarvokaan ei ole kovin suuri, eli malli ei juurikaan muutu edelliseen askeleeseen verrattuna. Mallissa tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ovat ikä, esimiehen tuki sekä maan ja työtovereiden tuen yhteisvaikutusta mittaava interaktiotermin³. Maan ja työtovereiden interaktiotermin yhteys vaihtoalttiuteen on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.001$). Työtovereiden tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on siis erilainen Suomessa ja Venäjällä.

Mallin hyvyyttä voidaan arvioida muun muassa Hosmerin ja Lemenshown testin sekä näennäisselityssasteiden avulla. Koska analysoimani mallin khiin neliö -testin p-arvo on suurempi kuin .05 ($p = .605$), voidaan mallia pitää hyvänä. (Jokivuori & Hietala 2007, 68; Metsämuuronen 2001, 89.) Mallin ja aineiston välistä yhteensopivuutta kuvaavan luokittelutaulukon mukaan malli pystyi luokittelemaan oikein 59,4% tapauksista ”ei halua vaihtaa”-ryhmässä ja ”haluaa vaihtaa”-ryhmässä 65,1%. Kaiken kaikkiaan malli luokitteli oikein 62,4% tapauksista. Näennäisselityssasteet on mallissani merkitty prosenttein ja ne kasvoivat askelittain 1,5 prosentista 11,2 prosenttiin. Selityssasteet siis eivät ole kovinkaan korkeita, mutta mallin selityssaste harvoin nousee edes 20 prosentin yli, mikäli tutkittava ilmiö on monimutkainen (Ketokivi 2009, 103).

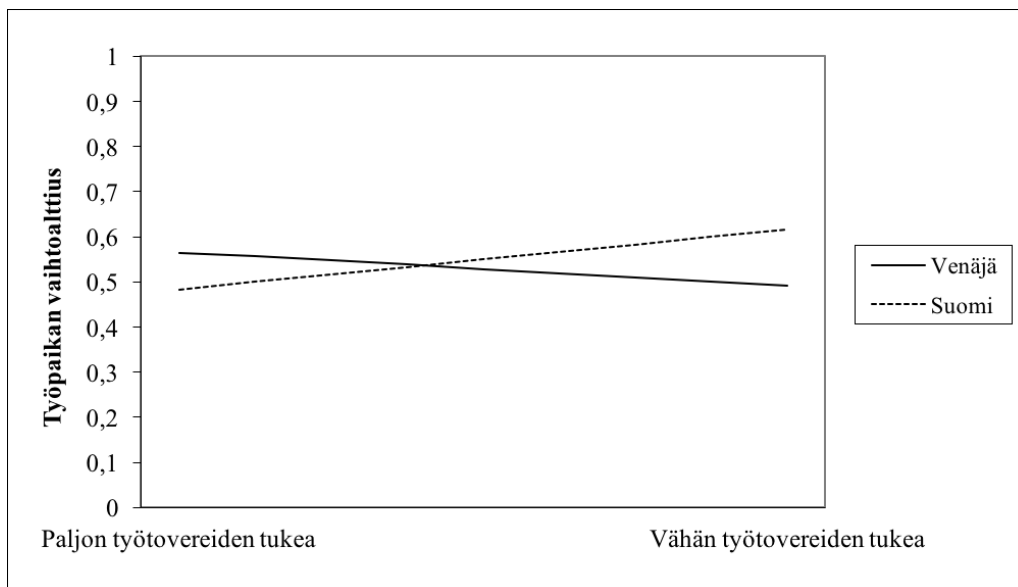
Analyysin pohjalta voidaan todeta, että työpaikan vaihtoalttiuteen ovat yhteydessä ikä, esimiehen tuki sekä työtovereiden tuki. Työtovereiden tuen yhteys vaihtelee maittain. Tutkielmani hypoteesit saavat

³ Maan ja esimiehen tuen yhteisvaikutusta mittaavaa interaktioterminä testattiin myös tilanteessa, jossa se oli ainoana interaktioterminä mallissa, mutta vaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

siis tukea. Pohdin saamiani tuloksia luvussa 8, mutta sitä ennen tutkin ja havainnollistan vielä työtovereiden tuen ja maan interaktiovaikutusta.

7.4. Interaktiovaikutus

Seuraavaksi tutkin interaktiovaikutuksia kuvion ja sekä vetosuhteiden tarkemman tarkastelun avulla. Analyysissa tilastollisesti erittäin merkitsevänä oli maan ja työtovereiden tuen interaktiotermi. Kuviossa 3 on kuvattu työtovereiden tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä. Kuvioista havaitaan, että mitä vähemmän työtovereilta koetaan saavansa tukea, sitä suurempi on vaihtoalttius Suomessa. Näyttää myös siltä, että Venäjällä vaikutus olisi päinvastainen eli mitä enemmän tukea, sitä suurempi vaihtoalttius. Tarkastelemassa kuitenkin työtovereiden tuen vetosuhteita erikseen Suomessa ja Venäjällä havaitaan, että työtovereiden tuen ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä vain Suomessa ($B=0.27$, $OR=1,307$, $p<.001$). Suomessa heillä, jotka eivät koe saavansa tukea työtovereiltaan vetosuhde vaihtaa työpaikkaa on 1,3-kertainen verrattuna heihin, jotka ovat kokeneet saavansa tukea. Venäjällä puolestaan työtovereiden yhteys vaihtoalttiuteen ei ole tilastollisesti merkitsevä ($B=-0.15$, $OR=0,86$, $p=.096$). Suomessa siis työtovereiden tuen vähentyessä työpaikan vaihtoalttius lisääntyy, Venäjällä työtovereiden tuki ei vaikuta työpaikan vaihtoalttiuteen.



Kuvio 3. Työtovereiden tuen ja maan interaktiovaikutus työpaikan vaihtoalttiuteen. Työpaikan vaihtoalttius 1=haluaa vaihtaa, 0=ei halua vaihtaa.

8. Pohdinta

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millainen on sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä. Vastatakseni tutkimuskysymykseeni tarkastelin erityisesti sitä, lisääkö kokemus vähäisestä esimieheltä tai työtovereilta saatavasta tuesta työpaikan vaihtoalttiutta. Tämän lisäksi olin kiinnostunut siitä, onko sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen erilainen suomalaisessa ja venäläisessä aineistossa.

Oletin, että kokemus vähäisestä esimieheltä ja työtovereilta saatavasta tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta. Lisäksi arvioin sosiaalisen tuen yhteyden vaihtoalttiuteen olevan erilainen Suomessa ja Venäjällä siten, että suomalaisilla sekä työtovereiden että esimiehen tuen puute lisää vaihtoalttiutta, kun taas venäläisillä vain esimiehen tuella olisi vaikutusta. Tutkielmani hypoteesit saivat tukea analyysin tuloksista. Seuraavaksi esittelen analyysini keskeisimpiä tuloksia suhteuttaen niitä aikaisempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen käsittelen tutkimukseni luotettavuutta sekä mahdollisia rajoituksia. Päätän luvun pohdintaan siitä, mikä merkitys tutkielmani tuloksilla on työelämälle ja millaisia jatkotutkimustarpeita tutkielmani pohjalta heräsi.

Alustavien tarkasteluiden mukaan sekä Suomessa että Venäjällä esimiehen tukea koettiin saavan melko paljon. Miten tämä vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen? Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että esimiehen tuki on yhteydessä työntekijöiden työpaikan vaihtoalttiuteen siten, että koettu tuki vähentää vaihtoalttiutta (Ng & Sorensen 2008; Rhoades ym. 2001; Eisenberger ym. 2002; Maertz ym. 2007). Tutkimukseni tulokset olivat samansuuntaiset: niiden jotka eivät kokeneet saavansa tukea esimieheltään, vetosuhde vaihtaa työpaikkaa oli suurempi kuin heillä, jotka kokivat saavansa tukea. Sosiaalisen vaihdon näkökulmasta siis työntekijät jäävät ilman sosiaalisia palkintoja, kun esimieheltä ei saada tukea. Sosiaalista vaihtoa ei tapahdu, mikä vähentää työntekijöiden sitoutumista ja lisää vaihtoalttiutta. Ensimmäinen hypoteesini sai siis tukea, eli **kokemus vähäisestä esimiehen tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta**.

Työtovereiden tuen saamisessa oli alustavien tarkasteluiden pohjalta melko suuriakin eroja: venäläisistä vastaajista vain alle 8% koki saavansa aina tukea työtovereiltaan, kun taas suomalaisista vastaajista samoin koki 31%. Aikaisempaan tutkimukseen perustuen asetin toisen hypoteesini, jonka mukaan **kokemus vähäisestä työtovereiden tuesta lisää työpaikan vaihtoalttiutta** (Karatepe 2012; Tews ym. 2013; Ng & Sorensen 2008). Myös tämä väite sai tukea tutkimuksen analyysista.

Vetosuhde vaihtaa työpaikkaa oli suurempi heillä, jotka eivät kokeneet saavansa tukea työtovereiltaan. Tulos on samassa linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Vähäinen työtovereilta saatava tuki voisi olla merkki siitä, että tukea mahdollistavia sosiaalisia verkostoja tai juurtuneisuutta ei ole muodostunut. Työntekijällä ei siis ehkä ole niitä linkkejä tai sidoksia muuhun työyhteisöön, jotka sitouttaisivat heitä organisaatioon. Tämä saattaa motivoida hakemaan muita työpaikkoja, jotka koetaan enemmän yhteensopiviksi työntekijän omien arvojen, uratavoitteiden kuin tulevaisuuden suunnitelmienkin näkökulmasta (Mitchell ym. 2001).

Kuten aikaisemmassakin tutkimuksessa (Ng & Sorensen 2008) havaittiin, vaikka molemmat tuen tyypit ovat yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen, on esimiestuen vaikutus suurempi. Sekä Suomessa että Venäjällä esimiehen tuki siis näyttäytyy todennäköisesti arvokkaampana resurssina ja tukea ehkä odotetaan enemmän esimieheltä kuin työtovereilta. Kuten alustavat tarkastelutkin osoittivat, erityisesti Venäjällä heitä, jotka kokivat saavansa työtovereiltaan aina tukea, oli melko vähän. Esimieheltä saatava tuki saattaa siis myös näyttäytyä enemmän jokapäiväisessä työssä heidän vastatessaan alaistensa kysymyksiin ja antaessaan ohjeistuksia. Tämä saattaa näkyä erityisesti Venäjällä, missä johtamiskulttuuri on paternalistisempi kuin Suomessa.

Kolmantena hypoteesina esitin, että **sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on erilainen Suomessa ja Venäjällä** siten, että Suomessa työpaikan vaihtoalttiutta lisää sekä työtovereiden että esimiehen tuen vähäisyys, kun taas Venäjällä vaihtoalttiuteen yhteydessä on vain esimiehen tuki. Hypoteesini perustui aiempaan tutkimukseen sosiaalisen tuen merkityksestä individualistisissa ja kollektivistisissa kulttuureissa (Hashimoto ym. 2007; Kim ym. 2006; Taylor ym. 2004). Analyysi antoi tukea hypoteesilleni. Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on erilainen Suomessa ja Venäjällä vain työtovereiden tuen suhteen. Tarkempi tarkastelu myös osoitti, että työtovereiden tuki oli merkitsevässä yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen vain Suomessa, kun taas Venäjällä yhteys ei ollut merkitsevä. Suomessa siis työpaikan vaihtoalttiuteen ovat yhteydessä sekä työtovereiden että esimiehen tuki, Venäjällä vain esimiehen tuella on merkitystä.

Voidaan siis olettaa, että Suomessa vallitseva individualistinen kulttuuri ja Venäjän kollektivistinen kulttuuri vaikuttavat siihen, miten sosiaalista tukea tarvitaan ja miten sitä käytetään. Tutkielman tulosten mukaan suomalaisilla työntekijöillä vaihtoalttiutta lisää sekä työtovereiden että esimiehen tuen vähäisyys. Individualistisen kulttuurin edustajina työntekijät siis kenties olettavatkin saavansa tukea niin työtovereilta kuin esimiehiltäänkin omalla uralla etenemiseen ja päivittäisistä työtehtävistä

selviytymiseen. Kuten aikaisemmin oletin, suomalaisessa työelämässä kumpikaan sosiaalisen tuen muodoista ei korostu, vaan molemmat ovat yhtä tärkeitä.

Venäjän kollektivistisen kulttuurin edustajille puolestaan jo (usein suhdeverkostojen kautta saatu) työpaikka voi toimia itsestään palkkiona, jolloin muuta ei edes oleteta saavansa (Parikka 2007, 270). Työntekijät voivat kokea sosiaalisen tuen pyytämisen myös yleisesti vaikeammaksi, sillä se saattaa kuormittaa tärkeitä ihmissuhteita (Kim ym. 2008). Tutkielman tulosten mukaan vain esimiehen tuki kuitenkin näyttäytyy kollektivistisen kulttuurin työntekijöillä merkittävänä, mikä voi olla merkki paternalistisesta ja holhoavasta johtamiskulttuurista. Esimiehen osoittama valta työntekijän tehtäviin ja jo itse työpaikka saattavat näyttäytyä esimiehen osoittamana tukena, mikä vähentää työpaikan vaihtoalttiutta.

Taustamuuttujista iän yhteys vaihtoalttiuteen oli oletetun mukainen ja linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Ikä siis ennusti työpaikan vaihtoalttiutta siten, että mitä nuorempi vastaaja oli kyseessä, sitä todennäköisemmin hän halusi vaihtaa työpaikkaa. Tulos on kuvaava sen käsityksen kanssa, että nuoret, jotka vaihtavat usein työpaikkaa, nähdään niin sanottuna portfoliosukupolvena, joka on kiinnostunut vain lyhyen aikavälin tavoitteista ja oman potentiaalin ylläpitämisestä (Siltala 2007). Lisäksi nuori ikä, elämäntilanne ja todennäköisesti vielä suhteellisen lyhyt työura ei ehkä samalla tavalla sitouta nuorempia vastaajia työpaikkoihinsa, kuin varttuneempia vastaajia.

Odotusteni vastaisesti sillä, onko vastaaja esimiesasemassa vai ei, ei ollut merkitystä työpaikan vaihtoalttiuteen. Sukupuolella ei myöskään ollut merkitsevää yhteyttä. Sukupuolen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen ei ehkä olekaan niin yksinkertainen, vaan tutkimuksissa on havaittu, että sukupuolella voisi olla merkitystä enemmänkin siihen, mitä asiat vaikuttavat vaihtoalttiuteen kuin itse vaihtoalttiuteen (Blomme, Tromp & Rheede 2010).

8.1. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Seuraavaksi arvioin tutkielmani luotettavuutta ja mahdollisia rajoitteita. Luotettavuutta ja rajoitteita arvioidessa on hyvä tarkastella niin aineistoa, tutkimusmenetelmiä, käytettyjä mittareita kuin analyysimenetelmää ja tutkimusotetta yleisemminkin. Aloitan siis käsittelemällä otoksen edustavuutta ja tutkimuksen yleistettävyyttä. Koska kyseessä on kyselytutkimus, tarkastelen seuraavaksi erityisesti kyselytutkimuksiin liittyviä rajoitteita ja haasteita sekä huomioita, jotka liittyvät vertailevaan tutkimukseen. Edellä mainitut asiat liittyvät olennaisesti tutkimukseni mittareihin ja niiden luotettavuuteen, joita käsittelen kolmanneksi. Lopulta käsittelen lyhyesti analyysiini ja siinä käytettyihin menetelmiin liittyviä rajoitteita ja päätän luvun pohdintaan siitä, millaisia rajoitteita ja mahdollisuuksia kvantitatiivisella tutkimuksella yleisesti on.

Otoksen edustavuus ja tutkimuksen yleistettävyys

Tutkielmani etuna oli suomalaisen aineiston kattavuus ja suuri havaintomäärä, mikä mahdollistaa suhteellisen hyvin tulosten yleistämisen. Venäläisessä aineistossa puolestaan havaintomäärä oli pienempi kuin suomalaisessa aineistossa ja aineisto oli kerätty vain isoissa kaupungeissa. Tämä vaikuttaa venäläisen otoksen edustavuuteen ja se tulee huomioida mahdollisia yleistyksiä tehdessä. Tutkimus tuottaa kuitenkin tärkeää ja ainutlaatuista tietoa, joka mahdollistaa vaihtoalttiuden ilmiön vertailun kahden maan ja erilaisen kulttuurin välillä.

Koska venäläinen aineisto piti sisällään ainoastaan yksityisen sektorin vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät, sama rajausta tehtiin myös suomalaiselle aineistolle. Miten hyvin otos edustaa koko Suomen tai Venäjän työvoimaa? Viimeisimmän työolotutkimuksen mukaan suomalaisista palkansaajista peräti 65 prosenttia työskenteli yksityisellä sektorilla. Määräaikaaisessa työsuhteessa vuonna 2013 työskenteli 12 prosenttia suomalaisista palkansaajista. (Lehto & Sutela 2014.) Venäjällä yksityisen ja julkisen sektorin rajaa on ollut vaikeampi määritellä, mutta Gimplesonin ja Lippoldtin (1999) mukaan yksityinen sektori on ollut kasvussa jo 1990-luvulta lähtien, jolloin työllisyyden osuus sektorilla nousi vuodesta 1992 vuoteen 1996 18 prosentista 39 prosenttiin. Venäjällä vakituiset työsuhteet ovat olleet enemmistössä yksityisellä sektorilla 1990-luvun lopulta lähtien (Clarke & Borisov 1999) ja nykyään vain noin 10 prosenttia palkansaajista työskentelee määräaikaaisessa työsuhteessa (Karabchuck 2010). Tältä osin otosta voi pitää suhteellisen edustavana.

Tutkimuksessa ei huomioitu ammattia ja siksi vertailu eri ammattialojen välillä jäi tekemättä. Tämä johtui kerätystä aineistosta: ammattia ei oltu erikseen kysytty venäläisiltä vastaajilta, vaikka aineiston kerääminen toteutettiin siten, että otos pitäisi sisällään samanlaisen osuuden vastaajista toimialoittain kuin suomalaisessa aineistossa yksityisen sektorin työntekijät vuonna 2008. Vertailu olisi kuitenkin voinut olla hedelmällistä, sillä sosiaalisen tuen yhteys vaihtoalttiuteen saattaisi olla erilainen esimerkiksi sosiaalialan ja rakennusalan työntekijöiden välillä.

Tutkielmani on kerätty tiettyä ajankohtana eli se on poikkileikkausaineisto (Holopainen & Pulkkinen 2015, 21). Kun tulokset eivät sisällä ajallista ulottuvuutta eli niissä ei voida nähdä ajallista kehitystä tai muutosta, voi myös kausaliteetin eli syy-seuraussuhteiden tarkastelu olla haastavaa. Tässä tutkielmassa tein oletuksen, että vähäinen tuki lisää työpaikan vaihtoalttiutta. On kuitenkin hyvä huomioida tuloksia tarkastellessa, että vaikutuksen suunta voisi olla myös toisenlainen. Voisiko työpaikan vaihtoalttius vähentää esimieheltä ja työtovereilta saatavaa tukea? Sitoutumattomuuden työyhteisöön ja organisaatioon voisi hyvinkin nähdä vaikuttavan työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja sitä kautta sosiaalisen tuen tarjoamiseen. Oletukseni kausaliteetin suunnasta on kuitenkin perusteltu, sillä sitä tukee laaja aikaisempi tutkimus aiheesta.

Eettisyys

Otokseen ja aineiston keräämiseen liittyen on hyvä tarkastella myös tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa tärkeää on vastaajien anonymiteetti sekä se, että vastaaminen on vapaaehtoista. Suomalaisen ja venäläisen työolotutkimuksen aineistossa ei ollut henkilötietoja näkyvillä. Suomalaisen työoloaineiston on kerännyt Tilastokeskuksen tutkijat ja venäläisen työoloaineiston puolestaan Siti-projektissa mukana olleet yhteistyökumppanit Moskovan Higher school of economics –tutkimusyliopistosta. Aineiston kerääjiä voidaan siis pitää varsin luotettavina.

Kyselytutkimuksen haasteet ja vahvuudet

Tutkielmani aineisto on kerätty kyselytutkimusmenetelmällä. Survey-tutkimusten tuottamaa tietoa kritisoidaan joskus pinnalliseksi, sillä kysymykset ovat valmiiksi muotoiltuja ja vastaajat joutuvat usein valitsemaan ainoastaan yhden vastauksen valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen joukosta. Vastaajien olot ja ajattelutavat saattavat kuitenkin olla hyvin erilaisia, mikä voi vaikuttaa vastauksiin. (Alkula ym. 2002, 118–122.)

Kyselytutkimusaineistoihin, kuten muihinkin aineistoihin liittyy aina virheen riski. Vastaajat valitsevat usein jonkin vastausvaihtoehdon, vaikkei heillä aina olisikaan kovin tarkkaa käsitystä

asioista, joista heiltä kysytään. Kerätyn tiedon luotettavuuteen liittyykin suuresti tarvittavan tiedon luonne. Luotettavaa tietoa on selkeästi helpompi kerätä niistä asioista, joista vastaajat ovat kiinnostuneita ja joista heillä on kokemusta. (Alkula ym. 2002, 118–122.) Tutkielmassani väittämät koskivat kokemuksia liittyen esimieheen, työtovereihin ja ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta. Aineisto rajautui heihin, jotka ovat kokoaikaisessa vakituksessa työsuhteessa. Voi siis olettaa, että vastaajilla on kokemuksia asioista, joista heiltä kysyttiin.

Kysely- ja haastattelumenetelmät ovat laajalti käytettyjä, sillä niillä on myös selkeitä vahvuuksia. Ne ovat tehokkaita ja taloudellisia silloin, kun tarvitaan tietoa suurempien massojen asenteista, mielipiteistä ja toiminnasta. Myös tutkimuksen aikataulut ja kustannukset pystytään arvioimaan varsin hyvin jo etukäteen, kun tiedetään suhteellisen luotettavasti kuinka paljon aineiston kerääminen ja analyysi vaativat resursseja. (Alkula ym. 2002, 118–122.)

Operationalisointi ja vertailevaan tutkimukseen liittyvät huomiot

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota operationalisointiin. Tällä tarkoitetaan prosessia, jossa tutkittavalle asialle annetaan mitattavissa oleva määritelmä. Näiden määritelmien eli käsitteiden perusteella luodaan mittarit, joilla pyritään mittaamaan kiinnostuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Mittari on sitä luotettavampi, mitä paremmin käsitteet on onnistuttu operationalisoimaan. (Metsämuuronen 2003, 22–23.) Kyse on siis **validiteetin** arvioimisesta, eli siitä, miten hyvin mittari kykenee mittaamaan sitä, mitä on tarkoitettukin (Holopainen & Pulkkinen 2015, 16).

Kyselytutkimuksen tekeminen edellyttää, että tutkijat osaavat tehdä vakioimuotoisia ja ymmärrettäviä kysymyksiä. Tämän johdosta vastausvaihtoehtojen laatiminen vaatiiikin, että tutkittavat asiat luokitellaan ja kategorisoidaan käsitteellisesti jo etukäteen. Tämä edellyttää, että tutkijoilla on selkeät mielikuvat tutkittavista asioista ja käytettävät käsitteet ovat jäsenyneitä. (Alkula ym. 2002, 118–122.) Sain aineistot käyttööni jo valmiina, joten en ole voinut vaikuttaa tutkimuksen kysymysten tai väittämien sisältöön ja muotoiluun. Suomalaista työoloaineistoa on kuitenkin kerätty jo vuodesta 1977 ja sen toteutusvuosina on käytetty pääosin samanlaisina toistettuja kysymyksiä. Tutkimuslomaketta on myös pyritty uudistamaan joka kierroksella siten, että työelämän muutokset ja uudet ilmiöt tavoitettaisiin mahdollisimman hyvin. Työolotutkimuksen kysymykset ja siten sen tuottaman tiedon sisältö ja luotettavuus ovat siis olleet jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kohteena

jo 36 vuoden ajan. (Lehto & Sutela 2014.) Aineistossani käytettyjen väittämien ja niiden sisältämien käsitteiden voi siis suhteellisen luotettavasti todeta olevan jäsenyneyttä ja johdonmukaisia.

Tuloksia analysoitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että mittarit, jotka heijastavat jotakin tiettyä teoreettista käsitettä, on konstruoitu arkikielen käsitteistä. Tämä on asia, joka tulee ottaa huomioon arvioitaessa vertailevaa tutkimusta, mitä oma tutkielmani edustaa. Vertailevassa tutkimuksessa teoreettista käsitettä ei siis vastaakaan vain yksi arkikieli vaan tutkielmani aineiston molemmissa maissa olevat omat kielensä, jotka eivät välttämättä ainakaan sosiaalisten merkitysten osalta ole täysin yhtenevät. (Alapuro & Arminen 2004, 44–45.) Vaikka siis suomalaisen työolotutkimuksen väittämät ja käsitteet olisivat vuosien saatossa useaan kertaan testattuja ja jäsenyneyttä, on paikallaan miettiä, miten hyvin ne soveltuvat venäläiseen arkikieleen ja työkuulttuuriin. Millaisia vaikutuksia erilaisilla merkitysrakenteilla voi olla vastauksiin? Esimerkiksi työtovereiden tukea mittaava väittämä (*Saatteko tukea ja rohkaista työtovereiltanne, kun työ tuntuu hankalalta?*) voi saada erilaisia vastauksia sen suhteen, millaisia merkityksiä annetaan hankalalta tuntuvalle työlle. Sillä, arvotetaanko hankalalta tuntuvaaksi työksi arkiset pulmat vai isommat työssä koetut haasteet, voi olla vaikutusta siihen, kuinka paljon tukea ylipäättään koetaan saavansa. Vertailevan tutkimuksen ollessa kyseessä on huomioitava myös kuulttuuriin liittyvä sosiaalinen suotavuus vastattaessa. Määrittääkö esimerkiksi kollektivistinen kuulttuuri sitä, millä tavalla esimiestä koskeviin väittämiin vastataan? Työtovereita voi olla helpompi ja turvallisempi kritisoida kuin esimiestä, ja tämän vuoksi esimiehen tuen merkitys vaihtoalttiudelle voi näyttäytyä suurempana. Tässä kohtaa laadullinen tutkimus olisi voinut olla hyvä tuki kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamalle tiedolle. Esimerkiksi haastattelemalla vastaajia voisi saada laajemman kuvan käsitteille annetuista merkityksistä sekä niistä kuulttuuriin liittyvistä odotuksista, joita väittämien mittaamiin ilmiöihin voi liittyä.

Tutkimuksen ja sen mittareiden luotettavuuteen kuuluu validiteetin lisäksi myös **reliabiliteetti**, eli mittarin luotettavuus ja kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia alentavat mittauksen eri vaiheissa tapahtuvat satunnaisvirheet, jotka voivat johtua esimerkiksi mittaajan huolimattomuudesta tai haastateltavan muistin puutteellisuudesta. Mittausten toistaminen ja abstraktin käsitteen mittaaminen useammalla indikaattorilla saavat aikaan sen, että satunnaisvirheet kumoavat toisiaan ja päästään lähemmäksi oikeaa keskiarvoa. (Alkula ym. 2002, 94–99.) Jos samasta tai samantapaisesta aineistosta saadaan eri mittauserroilla samanlaisia tuloksia, voidaan mittarin reliabiliteettia pitää suurena (Holopainen & Pulkkinen 2015, 16–17). Yksi yleisistä ja tässäkin tutkielmassa käytetty tapa testata mittarin reliabiliteettia on Cronbachin alfa. Cronbachin alfa

kuvastaa mittarin sisäistä konsistenssia eli yhtenevyyttä ja sitä käytetään erityisesti summamuuttujien luonnin yhteydessä. (Alkula ym. 2002, 94–99.) Tässä tutkielmassa muodostin summamuuttujan esimiehen tuesta ja sen Cronbachin alfa oli varsin hyvä.

Analyysimenetelmät ja valitun mallin sopivuus

Mallin sopivuutta tarkastellessa selitysasteet nousevat tärkeäksi arviointikohteeksi. Muodostamassani mallissa selitysasteet kasvoivat 1,5 prosentista 11,2 prosenttiin. Nämä luvut eivät ole suuria, mutta yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa harvemmin päästään edes 20 prosenttia suurempiin selitysasteisiin tutkittavien ilmiöiden monimutkaisuudesta johtuen (Ketokivi 2009, 103). Hosmerin ja Lemenshown testin mukaan malli ja aineisto sopivat hyvin yhteen ja luokittelutaulukon mukaan malli kykeni luokittelemaan kokonaisuudessaan yli 60 prosenttia tapauksista oikein. Tältä osin olen siis tyytyväinen malliini.

Kvantitatiivisen tutkimuksen mahdollisuudet ja rajoitukset

Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on, että sen avulla määrällisistä asioista saadaan tarkkaa tietoa, ja asioiden suuruusluokkia sekä eri muuttujien välisiä riippuvuuksia voidaan kuvata. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista vertailla tutkittavaa ilmiötä eri tilanteissa tai yhteisöissä tai seurata sen kehitystä ajallisesti. Sen avulla voidaan myös kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta eli millaisista osista ilmiö koostuu ja millaisia yhteyksiä näiden osien välillä on. Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä myös se, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät esitellään selkeästi, jolloin tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia suhteessa menetelmiin. (Alkula ym. 2002, 20–22.)

Kvantitatiivinen tutkimus antaa kuitenkin vain yhden kuvan todellisuudesta. Minkään tutkimuksen tuottama tieto ei kata aivan kaikkea, vaan tutkimuksen tuottamaa kuvaa katsellaan aina ennalta määritellystä teoreettisesta näkökulmasta käsin. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon keräämisessä keskitytään vain joihinkin tärkeiksi koettuihin asioihin. Tutkimuskohteina olevat ilmiöt, joita mitataan vain osittain, ovat kuitenkin paljon monimutkaisempia rakenteiltaan ja prosesseiltaan. Jotta kvantitatiivisin menetelmin saatuja tuloksia voitaisiin ymmärtää ja tulkita oikein, on tärkeää tuntea tutkimuskohde laajemminkin kuin vain käytetyn aineiston antamasta näkökulmasta. (Alkula ym. 2002, 20–22.) Tutkielmassani tämä toteutuu esimerkiksi siten, että pohdin vertailun kohteena olevien maiden kulttuureja ja sitä, millainen vaikutus niillä on tutkimukseni tuloksiin. Mikäli haluaisin vielä syvällisemmän kuvan tutkimastani ilmiöstä, voisi jo aiemmin esiin tuomani laadullinen tutkimus

toimia tukena kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamalle tiedolle täydentäen ymmärrystä annettujen vastauksien taustalla vaikuttavista merkitysrakenteista ja kulttuurisista odotuksista.

8.2. Lopuksi

Tutkielmani tulosten perusteella noin puolet sekä suomalaisista että venäläisistä vastaajista olisi valmiita vaihtamaan työpaikkaa samalla palkalla. Aihe on siis tärkeä ja ajankohtainen. Kuten todettua, työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa organisaatioille koituu monenlaisia kustannuksia. Irtisanoutumiset näkyvät paitsi menetettynä osaamisena ja tuottavuuden tilapäisenä laskuna, myös yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviämisenä työpaikkaa vaihtaneiden työntekijöiden mukana (Ahonen 1998, 126). Onkin perusteltua miettiä, millä keinoin vaihtoalttiutta voitaisiin vähentää. Tässä tutkielmani viimeisessä osassa pohdin, mikä merkitys tutkimustuloksillani on työelämälle ja erityisesti vaihtoalttiuden ilmiön ymmärtämiselle.

Tutkielmassani tarkastelin vaihtoalttiuden ilmiötä sosiaalisen tuen näkökulmasta ja havaitsin, että työntekijän kokemukset vähäisestä esimiehen ja työtovereiden tuesta lisäsivät työpaikan vaihtoalttiutta. Millaisiin käytännön toimenpiteisiin näiden tulosten perusteella olisi hyvä ryhtyä? Ensinnäkin esimiehen tuen ollessa vaikutukseltaan suurempi vaihtoalttiudelle, tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota esimiesten toimintaan ja johtamistyyliin. Esimiehen toiminnan vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja toimintaan on toki saanut jo laajaa huomiota, mutta erityisesti esimiehen osoittama tuki työntekijöilleen voisi olla asia, jota korostaa esimiesten kouluttamisessa ja jo rekrytointivaiheessa. Tietoisuutta tulisi lisätä siitä, miten esimies voi osoittamallaan tuella mahdollistaa sosiaalisen vaihdon kokemuksia työntekijälle ja mikä merkitys näillä kokemuksilla on organisaation menestymiselle. Tukea saanut työntekijä paitsi sitoutuu organisaatioon eikä irtisanoudu, on myös valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työelämä on kuitenkin jatkuvassa murroksessa. On siis mielenkiintoista pohtia, mikä esimiehen tuen merkitys on tulevaisuudessa ja tänä päivänä, jolloin matalahierarkkisuus ja työntekijöiden autonomia korostuvat yhä enemmän. Tuki ei välttämättä henkilöidykään tiettyihin esimiehiin vaan johtoon ylipäänsä ja myös tuen muodoilla voi olla merkitystä. Kun työntekijöiden autonomiaa korostetaan, instrumentaalinen eli konkreettinen tuki ei välttämättä ole niin suuressa roolissa kuin esimerkiksi

emotionaalinen tuki, joka antaa työntekijälle voimavaroja ponnistella organisaation tavoitteiden sekä omien urahaaveidensa eteen.

Kokemuksiin työtovereilta saatavasta tuesta vaikuttaa suuresti työyhteisöjen toimivuus ja ilmapiiri. Organisaatioissa olisi tärkeää mahdollistaa sosiaaliset kontaktit työntekijöiden välillä ja siten edesauttaa sosiaalisten verkostojen syntyä. Kilpailullisesta yksilösuorituksia korostavasta ilmapiiristä tulisi pyrkiä kannustavaan, koko tiimin panoksen ja yhteistyön huomioivaan kulttuuriin. Työelämän muuttuessa ja esimiehen roolin kenties jäädessä enemmän taka-alalle, voi työtovereiden tuen merkitys korostua entisestään.

Tutkielmassa saatiin tukea myös oletukselle, että kulttuurilla – individualistisella tai kollektivistisella – on vaikutusta siihen, miten sosiaalinen tuki vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen. Globalisoituvassa työelämässä kulttuurin vaikutukset tulevat entistä näkyvämmiksi ja kulttuurin huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää organisaatioiden selviytymisessä. Kun organisaatioiden henkilöstö koostuu eri kansallisuuksien ja kulttuurien edustajista, tulisivin olla sensitiivinen sille, mitkä kulttuurit toiminnan taustalla saattavat vaikuttaa. Johtaminen ja organisaatioiden toimintakulttuuri eivät siis ehkä voikaan nojata vain tiettyihin periaatteisiin vaan työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen korostuu. Työntekijät saattavat kaivata erilaista tukea niin esimieheltä kuin työtovereiltaan riippuen siitä, millaisista kulttuurisista taustoista he tulevat. Erilaisiin tarpeisiin voitaisiin vastata esimerkiksi joissakin organisaatioissa jo omaksutun palvelevan johtamisen kautta, jolloin työntekijä voi itse määritellä millaista tukea hän tarvitsee.

Tutkielmani tulokset antoivat tietoa erityisesti suomalaisesta ja venäläisestä työkulttuurista. Tulokset voidaankin nähdä yhteiskunnallisesti merkittävänä Venäjän ollessa keskeinen kauppakumppani sekä työpaikkojen ja työntekijöiden tarjoaja Suomelle. Individualistisen ja kollektivistisen kulttuurin kohtaaminen Suomen ja Venäjän työelämien välillä voi asettaa haasteita, mutta tiedostamalla erilaiset kulttuuriset lähtökohdat voidaan päästä käytäntöihin, jotka ovat tehokkaita ja edesauttavat organisaatioiden menestymistä globaalissa taloudessa.

Tutkielmani tulokset kuvasivat sosiaalisen tuen vaikutuksia, ja tarjosi siten yhden näkökulman vaihtoalttiuteen ja sen vähentämiseen. Tulokset kuitenkin herättivät myös lisää kysymyksiä ja jatkotutkimustarpeita. Ensinnäkin tutkielmassa käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä. Tulosten tueksi voisikin olla hyödyllistä käyttää myös laadullisia menetelmiä: esimerkiksi teemahaastattelun keinoin voitaisi syventää ymmärrystä vastaajien kokemuksista koskien esimiehen ja työtovereiden tukea.

Olisi myös mielenkiintoista eritellä sosiaalisen tuen muotoja vielä tarkemmin ja selvittää, onko esimerkiksi emotionaalisella tuella erilainen vaikutus työpaikan vaihtoalttiuteen kuin instrumentaalisella tai informaationaalisella tuella. Esimiehen ja työtovereiden tuki ovat yksi osa sosiaalista tukea, mutta vastaamatta jäi, mitkä muut sosiaalisen tuen lähteet voisivat mahdollisesti vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen. Kiinnostava tutkimuskohde voisikin olla esimerkiksi puolison antaman tuen vaikutus siihen, onko työntekijällä aikomuksia vaihtaa työpaikkaa vai ei.

Mikä on sosiaalisen tuen merkitys tulevaisuudessa? Onko tietoisuudessa ja erilaisten teknologioiden valtaamassa työelämässä sosiaaliselle tuelle enää ollenkaan sijaa? Kuten johdannossa totesin, globalisoituva talous aiheuttaa yhä kiivaampaa kilpailua organisaatioiden välillä ja työn epävarmuus aiheuttaa työntekijöille työsuoritusten heikentymistä ja aikeita vaihtaa työpaikkaa. Yksilöä kuormittavassa työelämässä sosiaalisen tuen merkitys voikin korostua entisestään, sillä se vastaa yksilön perustaviin liittymisen tarpeisiin ja tarjoaa voimavaroja työarjen haasteissa. Organisaatioille elintärkeä inhimillinen pääoma voitaisi säilyttää kohtaamalla työntekijät yksilöllisesti ja tarjoamalla juuri sellaista sosiaalista tukea, jota kukin työntekijä kokee tarvitsevänsä.

Lähteet

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000) Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management* 29(3), 333–342.
- Adams, G. (2005) The cultural grounding of personal relationship: Enemyship in North American and West African worlds. *Journal of Personality and Social Psychology* 88(6), 948–968.
- Adams, G., & Plaut, V. C. (2003) The cultural grounding of personal relationship: Friendship in North American and West African worlds. *Personal Relationships* 10, 333–348.
- Ahonen, G. (1998) Henkilöstötilinpäätös: yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Alapuro, R. & Arminen, I. (2004) Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Alastalo, M., Rita, H. & Töttö, P. (2008) Voiko turkulaisten kirjoittamista artikkeleista yli 100% olla kvantitatiivisia? Vetosuhteen (odds ratio) ja vedon (odds) tulkintaa. *Janus* 16(1), 72–80.
- Albar-Marin, M. J., & Garcia-Ramirez, M. (2005) Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *The European Journal of Psychiatry* 19(2).
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (2002) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Allen, D. G. (2006) Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management* 32(2), 237–256.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72(1), 57–75.
- Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2016) Job satisfaction, blat and intentions to leave among blue-collar employees in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management* 11(1), 21–43.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002) Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1), 84–93.
- Biron, M., & Boon, C. (2013) Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology* 28(5), 511–531.
- Blau, P. M. (1986) *Exchange and power in social life*. New Brunswick: Transaction Books.
- Blom, R. (1991) *Diverging patterns of change: Finland and Soviet Union*. Department of Sociology and Social Psychology. Working Papers no B31. Tampere: University of Tampere.
- Blomme, R. J., Tromp, D. M., & Rheede, V. A. (2010) The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry : A research study on the impact of age categories and gender on turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management* 21(1), 144–162.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005) The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology* 90(5), 882–892.
- Burt, R. S. (2001) Attachment, decay, and social network. *Journal of Organizational Behavior* 22(6), 619–643.

- Butler, E. A., Lee, T. L., & Gross, J. J. (2007) Emotion regulation and culture: Are the social consequences of emotion suppression culture-specific? *Emotion* 7, 30–48.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996) Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3), 294–311.
- Chan, D. (1996) Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 68(3), 194–207.
- Chen, J., Wang, L., & Tang, N. (2016) HALF THE SKY: The moderating role of cultural collectivism in job turnover among chinese female workers. *Journal of Business Ethics* 133(3), 487–498.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J.-L. (2002) Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3), 339–356.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2015) Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors: The moderating role of passive leadership. *Personnel Review* 44(1), 69–90.
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008) Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 32(3), 307–326.
- Clarke, S., & Borisov, V. (1999) New forms of labour contract and labour flexibility in Russia. *The Economics of Transition* 7(3), 593–614.
- Clugston, M., Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (2000) Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management* 26(1), 5–30.
- Cohen, S., & Syme, S. L. (1985) Issues in the study of social support. Teoksessa S. Cohen & S. L. Syme (toim.) *Social support and health*. Orlando: Academic Press.

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985) Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin* 98(2), 310–357.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986) Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review* 11(1), 55–70.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6), 874–900.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Sagas, M. (2005) Extensions and further examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management* 19(3), 319–335.
- Dawson, J. F. (2014) Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology* 29(1), 1–19.
- Dawson, J. Interpreting interaction effects. Verkkosivusto.
<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>. Viitattu 15.3.2018.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007) Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of co-worker support. *Sociological Spectrum* 28(1), 81–104.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001) Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002) Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 565–573.

- Fass, R. D., Bishop, J. W., & Glissmeyer, M. (2007) Perceived coworker support and task interdependence in law enforcement: a test of the mediating effects of felt responsibility. http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/535.pdf. Viitattu 10.4.2018.
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005) Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fukuyama, F. (1995) Trust : the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.
- FSSS (2017) Employees recruiting and disposal in the Russian Federation. Moskova: Federal State Statistics Services (Rosstat).
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993) Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management* 36(1), 157–171.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004) The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress* 18(3), 255–266.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013) The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(4), 450–460.
- Gimpelson, V., & Kapeliushnikov, S. (2011) Labor market adjustment: Is Russia different? IZA Discussion Paper No. 5588. Bonn, IZA.
- Gimpelson, V., & Lippoldt, D. (1999) Private sector employment in Russia: Scale, composition and performance. *The Economics of Transition* 7(2), 505–533.
- Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25(2), 161.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000) A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26(3), 463–488.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012) *Kohti innostuksen spiraaleja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress* 22(3), 242–256.
- Hashimoto, T., Imada, T., & Kitayama, S. (2007) Support seeking in Japan and U. S.: Perspective from daily support and professional help. Proceedings of the 71st conference of the Japanese Psychological Association. Tokyo, Japan: Tokyo University.
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995) Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior* 16(4), 335–352.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations* (2. painos). Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: software of the mind ; intercultural cooperation and its importance for survival* (Uud. ja laaj. 3. painos). New York: McGraw-Hill.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008) *Tilastolliset menetelmät* (5. uud. p.). Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006) Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Management Issues* 18(4), 435–52.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008) Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals* 2(1), 231–274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995) Employee turnover. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984) The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance* 34(2), 141–174.
- House, J. S. (1981) Work stress and social support. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Jaccard, J. (2001) Interaction effects in logistic regression. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE.
- Joiner, T. A. (2007) Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24(6), 617–627.
- Jokivuori, P. (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007) Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Porvoo: WSOY.
- Kahn, W. A. (1998) Relational systems at work. Teoksessa L. L. Cummings & B. M. Staw (toim.), *Research in organizational behavior* Vol. 20. Greenwich, CT: JAI Press, 39–76.
- Kang, D., Stewart, J., & Kim, H. (2011) The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review* 40(6), 761–784.
- Karabchuck, T. (2010) Standard and non-standard employment in Russia: how large is the wage gap? ESCIRRU Working Paper No. 15, DIW, Berlin.

- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982) Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior* 3(2), 181–200.
- Karatepe, O. M. (2012) The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 36(4), 495–516.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009) An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly* 31(1), 72–88.
- Ketokivi, M. (2009) *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Ko, D., & Taylor, S. E. (2006) Pursuit of comfort and pursuit of harmony: Culture, relationships, and social support seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin* 32(12), 1595–1607.
- Kim, H. S., & Sherman, D. K. (2007) “Express yourself”: Culture and the effect of self-expression on choice. *Journal of Personality and Social Psychology* 92, 1–11.
- Kim, H. S., Sherman, D. K., & Taylor, S. E. (2008) Culture and social support. *American Psychologist* 63(6), 518–526.
- Korotov, K. (2008) Citius, altius, fortius: Challenges of accelerated development of leadership talent in the Russian context. *Organizational Dynamics* 37(3), 277–287.
- Kottke, J., & Sharafinski, C. (1988) Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement* 48(4), 1075–1079.
- Krumov, K., & Larsen, K. S. (2013) *Cross-cultural psychology: why culture matters*. Charlotte, N.C: Information Age Publishing, Inc.

- Lane, C. (1989) *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Edward Elgar.
- Ledeneva, A. V. (1998) *Russia's economy of favours: Blat, networking and informal exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994) An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review* 19(1), 51.
- Lehto, A.-M., & Sutela, H. (2014) *Työolojen muutokset 1977-2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Levinson, H. (1965) Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly* 9(4), 370.
- Lewin, K., & Cartwright, D. (1951) *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lewis, G. B. (1991) Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review* 51 (2), 145–155.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997) Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Teoksessa G. R. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15. Greenwich, CT: JAI, 47–119.
- Likhacheva, A., Makarov, I., & Makarova, E. (2015) Post-Soviet Russian identity and its influence on European-Russian relations. *European Journal of Futures Research* 3(1).
- Lindorff, M. (2001) Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work & Stress* 15(3), 274–282.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006) Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(1), 101–120.

- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013) Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology* 18(1), 37–52.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009) Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government. Surrey: Office of Public Sector Information.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004) Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management* 30(5), 667–683.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007) The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior* 28(8), 1059–1075.
- Maertz, C. P., Mosley, D. C., & Alford, B. L. (2002) Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A Reassessment and Clarification. *Journal of Applied Social Psychology* 32(6), 1300–1313.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1993) *Organizations* (2. painos). Cambridge, Mass., USA: Blackwell.
- Martin, P. (2002) Individual and social resources predicting well-being and functioning in the later years: Conceptual models, research and practice. *Ageing International* 27(2), 3–29.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000) Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal* 43, 738–748.
- McPherson, J. M., Popielarz, P. A., & Drobnic, S. (1992) Social networks and organizational dynamics. *American Sociological Review* 57(2), 153.
- Metsämuuronen, J. (2001) *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: International Methelp.

- Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. uud. p.). Helsinki: International Methelp.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001) Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982) Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review* 7(1), 111.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979) Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86(3), 493–522.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005) A Relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal* 48(4), 607–618.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008) Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration* 28(2), 120–143.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007) The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2), 205–227.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Science Review* 75 (4), 625–661.

- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011) The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review* 41(1), 56–72.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008) Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management* 33(3), 243–268.
- Novitsky, A. (2013) Venäläisiä käsityksiä perheestä. Teoksessa O. Haapasaari & E. Korhonen (toim.) *Mikä perhe? Perhe eri kulttuureissa*. Helsinki: Väestöliitto, 12–21.
- Nummenmaa, L. (2009) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Oinonen, E. & Alestalo, M. (2006) Aikuisuuteen siirtyminen Euroopassa: vertailevan tutkimuksen metodologisia ongelmia. Teoksessa: Järventie, I. & Lähde, M. & Paavonen, J. (toim.): *Lapsuus ja kasvu ympäristöt – tutkimuksen kuvia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Oinonen, E., Blom, R., & Melin, H. (2005) Onni on olla suomalainen?: kansallinen identiteetti ja kansalaisuus: raportti ISSP 2003 ja 2004 Suomen aineistoista. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto : TAJU.
- Parent-Thirion, A. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007) Fourth European working conditions survey. European foundation for the improvement of living and working conditions. Luxembourg City: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parikka, O. (2007) *Äiti-Venäjän aapinen*. Jyväskylä: Atena.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017) The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research* 33, 61–66.

- Popova, I. (2010) Autonomy at work as feature of flexible employment. Teoksessa Nikula, J., & Chernysh, M. (toim.) Social class in Russian society: Studies in the social classes and social change of contemporary Russia. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 80–03.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973) Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin* 80(2), 151–176.
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Keijzer, L. (2011) Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management* 36(3), 308–344.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987) Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology* 72(2), 221–227.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981) A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 24(3), 543–565.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986) Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Puffer, S., & McCarthy, D. (2011) Two decades of Russian business and management research. *Academy of Management Perspectives* 25(2), 21–36.
- Ragin, C. C. (2013) The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Oakland, California: University of California Press.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010) Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology* 95(5), 807–823.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 698–714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001) Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86(5), 825–836.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005) Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review* 46, 35–41.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007) Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 71(2), 186–203.
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H., & Newby-Clark, I. R. (2009) How support-related managerial behaviors influence employees: An integrated model. *Journal of Managerial Psychology* 24(5), 410–427.
- Rotkirch, A. (2014) *Yhdessä: Lapsen kasvatusta ei ole yksilölaji*. Helsinki: WSOY.
- Saari, T. (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampere University Press.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017) The job demands and resources as antecedents of work engagement: Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management* 12(2), 240–254.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25(3), 293–315.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81(3), 219–227.

- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009) Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review* 5(3), 289–302.
- Siltala, J. (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava, Helsinki.
- Sinha, J. B. P., & Sinha, D. (1990) Role of social values in Indian organizations. *International Journal of Psychology* 25(3–6), 705–714.
- SITI-projekti (2017) SITI-projekti 2016-2018. Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset - vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. <http://www.uta.fi/yky/sitiprojekti/index.html>. Viitattu 1.3.2017.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981) Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior* 3, 235-281.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015) The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International* 20(6), 583–603.
- Sun, R., & Wang, W. (2017) Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review* 19(8), 1124–1141.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008) Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9), 1553–1568.
- Tate, R., & White, J. (2005) People leave managers ... not organizations!: action based leadership. New York: iUniverse.

- Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., & Dunagan, M. S. (2004) Culture and social support: Who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology* 87(3), 354–362.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005) Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal* 48(1), 146–157.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013) The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management* 38(5), 630–653.
- Thoits, P. A. (1985) Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. Teoksessa I. G. Sarason & B. R. Sarason (toim.) *Social support: Theory, research, and applications*. Dordrecht:Nijhoff, 51–72.
- Tilastokeskus (2017) Lapsiperheissä 39 prosenttia väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/perh/2016/02/perh_2016_02_2017-11-24_kat_003_fi.html. Viitattu 10.4.2018.
- Tiri, M. (2013) *Vot tak!: Tapakulttuuria Venäjällä*. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys SVVK.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013) The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 97, 201–208.
- Triandis, H. C. (1995) *Individualism & collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988) Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(2), 323–338.

- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990) Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology* 59(5), 1006–1020.
- Tulli (2017) Suomen ja Venäjän välinen kauppa vuonna 2017. <http://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Ven%C3%A4j%C3%A4-katsaus+%281-3%29/ec984916-13fd-41c1-8808-987006b9ed5f?version=1.0>. Viitattu 10.4.2018.
- Turner, R. J., Frankel, B. G., & Levin, D. (1983) Social support: Conceptualization, measurement and implications for mental health. Teoksessa J. R. Greenley (toim.) *Research in community and mental health*. Greenwich, CN: JAI Press, 67–111.
- Vanhala, S. (1981) *Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä*. Helsinki.
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006) When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology* 21(1), 103–126.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002) The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 590–598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40(1), 82–111.
- Wilcox, B. L., & Vernberg, E. M. (1985) Conceptual and theoretical dilemmas facing social support research. Teoksessa I. G. Sarason & B. R. Sarason (toim.) *Social support: Theory, research and applications*. Dordrecht: Nijhoff, 3–20.
- Yao, X., Terence, M., Sablinski, C. J., Lee, T. W., & Burton, J. P. (2004) Job embeddedness: Current research and future directions. Teoksessa R. W. Griffeth & P. W. Hom (toim.) *Innovative*

theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, Conn: Information Age Pub, 153–187

Yesilova, K. (2009) Ydinperheen politiikka. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Zhou, J., & George, J. M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal* 44(4), 682–696.

Zhou, Q. (2009) The Impact of Job Satisfaction Affect on Turnover Intention: An Empirical Study Based on the Circumstances of China. China: IEEE. 220–223

Liitteet

LIITE 1.

Esimiehen tukea koskevat väittämät (vastausvaihtoehdot 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin eri mieltä, 5=Täysin eri mieltä, 6=Ei sovi):

Esimieheni tukee ja rohkaisee minua?

Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista?

Esimieheni on innostava?

Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme?

Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista?

Esimieheni luottaa työntekijöihinsä?

Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja? (käännetty)

Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista? (käännetty)

Esimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään?

Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni?